

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**CAMILLA BIANCHIN TRAVESSO
JÚLIA FERREIRA CAMPOS DOS SANTOS
RÚBIA MOSCARDI GULIS**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE ENDOMARKETING EM UMA
PRESTADORA DE SERVIÇOS**

CURITIBA

2013

CAMILLA BIANCHIN TRAVESSO
JÚLIA FERREIRA CAMPOS DOS SANTOS
RÚBIA MOSCARDI GULIS

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE ENDOMARKETING PARA
UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Comunicação Institucional do curso de graduação em Tecnologia em Comunicação Institucional, Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Anna Beatriz da Silveira Paula

CURITIBA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

**CAMILLA BIANCHIN TRAVESSO
JÚLIA FERREIRA CAMPOS DOS SANTOS
RÚBIA MOSCARDI GULIS**

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE ENDOMARKETING PARA UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Comunicação Institucional no curso de graduação em Tecnologia em Comunicação Institucional, pela seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Anna Beatriz da Silveira Paula

Orientadora - Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal, UFPR.

Prof. Dr. José Elmar Feger

Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal,
UFPR

Prof. Dr. Cleverson Ribas Carneiro

Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal, UFPR

Curitiba, 19 de março de 2013.

Dedicamos aos nossos pais, pelo apoio irrestrito em todos os instantes de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e pelo amor incansável.

À professora e orientadora Anna Beatriz por todos os seus ensinamentos.

À empresa que abriu suas portas e acreditou na credibilidade do nosso trabalho.

Aos demais professores que contribuíram para o nosso aprendizado.

Umas às outras pelo companheirismo, dedicação e tolerância.

A todos os nossos familiares e colegas de classe que compartilharam os momentos dessa caminhada e acreditaram que seríamos mais que vencedoras.

Uma vez que não podemos ser universais e saber tudo quanto se pode saber acerca de tudo, é preciso saber-se um pouco de tudo, pois é muito melhor saber-se alguma coisa de tudo do que saber-se tudo apenas de uma coisa.

Blaise Pascal

RESUMO

O Endomarketing é uma ferramenta de gestão moderna que passou a ser utilizada pelas empresas a partir do momento em que elas perceberam que as ações voltadas para o público interno não estavam integradas. Por isso, seu objetivo é reforçar a imagem da empresa perante os colaboradores, sob a perspectiva da comunicação interna e da motivação, conscientizando-os da sua importância para atingir as metas organizacionais e proporcionando o seu bem-estar. Este trabalho apresenta o estudo da elaboração de um plano de endomarketing para uma empresa prestadora de serviços e parte do descritivo da empresa, desenvolvendo o relato das etapas de levantamento de dados que servem de base ao plano, este correspondendo a um conjunto de sugestões de ações propostas visando à melhora da produtividade e do desenvolvimento das equipes de trabalho.

Palavras-chave: Endomarketing, Comunicação Interna, Motivação.

ABSTRACT

Endomarketing is a modern management tool which began to be applied by companies since they realized that actions related to internal customers were not integrated. Therefore, its aim is to reinforce the company's image in the presence of employees under the perspective of internal communication and motivation, making them aware of their importance in order to achieve organizational goal and providing their well-being. This paper presents the study of an Endomarketing plan development for a service provider company and from its descriptive, developing the report of data survey steps which work as the basis for the plan, corresponding to a group of suggestions of proposed actions aiming at work team development and productivity's improvement.

Keywords: Endomarketing, Internal Communication, Motivation.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 2 A EMPRESA..... | 12 |
| 2.1 HISTÓRIA..... | 12 |
| 2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES..... | 13 |
| 2.3 SELEÇÃO E TREINAMENTO..... | 13 |
| 2.4 SEGURANÇA NO TRABALHO..... | 14 |
| 2.5 RESPONSABILIDADE AMBIENTAL..... | 14 |
| 2.6 COMUNICAÇÃO..... | 15 |
| 2.7 ORGANOGRAMA..... | 15 |
| 3 JUSTIFICATIVA..... | 16 |
| 4 RELATO..... | 17 |
| 4.1 OUVINDO COLABORADORES E CLIENTES..... | 19 |
| 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS – COLABORADORES..... | 20 |
| 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS – CLIENTES..... | 55 |
| 5 PLANO DE AÇÃO..... | 57 |
| 5.1 COMUNICAÇÃO INTERNA..... | 57 |
| 5.2 MOTIVAÇÃO..... | 60 |
| 5.3 IMPLANTAÇÃO..... | 62 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 63 |
| REFERÊNCIAS..... | 64 |
| APÊNDICES..... | 65 |

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de implantação de um plano de endomarketing, abordando a importância de tal ferramenta para o sucesso das organizações na atualidade. Cabe ressaltar que a escolha desse tema surgiu por meio das aulas de disciplinas relacionadas a Marketing ministradas durante o curso. Para tal fim, realizou-se um estudo, cujo objeto tratou-se de uma prestadora de serviços nas áreas de limpeza, conservação e jardinagem, localizada no interior de São Paulo, e que tem como principal cliente uma grande empresa geradora de energia composta por 12 unidades.

Utilizando como metodologia o estudo de caso, o trabalho se dividiu em algumas etapas. Inicialmente, visitas à empresa foram realizadas, o que possibilitou o desenvolvimento de uma análise SWOT que teve por finalidade identificar as forças e fraquezas internas, as oportunidades e ameaças externas. Após esse diagnóstico, foram elaborados dois questionários compostos por perguntas objetivas e discursivas, sendo que um foi aplicado aos colaboradores de todas as unidades e o outro para clientes, para que ambos pudessem expressar suas opiniões a respeito da empresa. Com as respostas em mãos, foi possível tabular e analisar as questões que estavam divergindo entre os colaboradores e clientes e, a partir desses resultados, elaborar um plano de ação com foco em duas perspectivas principais do endomarketing, e de suma importância para o sucesso organizacional: a comunicação e a motivação.

O trabalho está escrito de maneira cronológica, ou seja, desde o primeiro contato com o dono da empresa estudada até a elaboração do plano de ação que será proposto. Para isso, utilizou-se como base para a fundamentação teórica, autores relacionados à área de endomarketing, comunicação e gestão de pessoas. Dentre eles destacam-se Saul Bekin, Analisa de Medeiros Brum, Maurício Tavares e Idalberto Chiavenato.

De Saul Bekin, foram utilizados conceitos e citações sobre o endomarketing e suas funções, assim como ideias que ressaltam a importância de tornar o colaborador parceiro do negócio. A partir do livro ***Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa***, de Analisa de Medeiros Brum, foi possível obter uma visão acerca da importância de ouvir o

público interno e de identificar quais pontos precisam ser melhorados dentro da organização. O autor Maurício Tavares serviu como base para o desenvolvimento do capítulo sobre o plano de ação, visto que estuda os benefícios de ações que contemplem a comunicação e a motivação organizacional. Para compreender o novo papel da gestão de pessoas e do colaborador, utilizaram-se as reflexões de Idalberto Chiavenato.

Além desses, outros teóricos colaboraram no sentido de construir uma reflexão dialógica e enriquecer o pensar sobre endomarketing.

2 A EMPRESA

2.1 HISTÓRIA

A empresa, que é objeto de estudo deste trabalho, está localizada na cidade paulista de São José do Rio Pardo e é constituída de uma sociedade formada por cotas limitadas, tendo duas pessoas como sócios principais.

Atuando nos dias de hoje como prestadora de serviços de limpeza, jardinagem, paisagismo e comércio de materiais de limpeza e plantas, é uma empresa familiar fundada em outubro de 1982, inicialmente como uma loja no centro de São José do Rio Pardo, cujo objetivo inicial era prestar serviços e vender tintas na área de pinturas industriais e residenciais. A partir do interesse dos sócios para a área de prestação de serviços, em dois anos a loja deixou de existir.

Após o fechamento do estabelecimento, o foco passou a ser a terceirização da prestação de serviços de paisagismo e jardinagem para empresas de grande porte. Para isto, a razão social foi alterada e, em 1988, foi convidada por uma empresa do ramo alimentício para trabalhar na conservação das áreas verdes e na limpeza da empresa. Esta parceria durou 17 anos, findando em 2005, e durante este período foram prestados serviços para as unidades fabris localizadas em São José do Rio Pardo, Araraquara e Porto Ferreira, onde foram empregados 41 colaboradores.

Em 2003, passou a prestar serviços de conservação geral para outra grande empresa atuante na área de geração de energia elétrica. Atualmente, este cliente é mantido através da prestação de serviço de conservação das unidades geradoras de energia Caconde, Nova Avanhandava, Euclides da Cunha/Limoeiro, Barra Bonita, Ibitinga, Mogi-Guaçu, São Joaquim, Água Vermelha, Promissão, São José e Bariri, e um escritório em Bauru, empregando 85 colaboradores.

Em outubro de 2012, a empresa completou 30 anos de serviços prestados ao mercado, e continua trabalhando para manter um de seus grandes clientes e ampliar sua carteira com mais contratos de terceirização de serviços de empresas do setor energético.

2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Sua missão é “atender as necessidades humanas de asseio, limpeza e conservação de suas áreas de trabalho, bem como desenvolver soluções práticas que respeitem o meio ambiente na prestação de serviços com qualidade adequada”.

A visão é “trabalhar sempre mantendo os valores para conquistar e manter boas parcerias com os clientes”.

Dentre os valores pregados destacam-se:

- Segurança;
- Organização;
- Transparência;
- Responsabilidade Social.

2.3 SELEÇÃO E TREINAMENTO

No que diz respeito ao quadro de colaboradores, a empresa conta com recursos humanos que provêm na sua grande maioria das classes C e D, com um índice de rotatividade relativamente baixo para o setor que integra – cerca de 8% ao ano. Tudo isso porque é feito um contrato de experiência com duração de 90 dias e, se o colaborador atende às exigências da empresa e desempenha bem sua função, é efetivado.

O processo de seleção é feito pelos encarregados das equipes, através de entrevistas bem simplificadas e de fácil entendimento, coleta de dados pessoais, testemunho de experiências anteriores na área de limpeza e conservação e indicações por parte dos próprios colaboradores que integram o quadro atual. A busca por profissionais qualificados e que já tenham vivência na área nem sempre é fácil, por isso contratam-se pessoas que já exerçam funções semelhantes, mesmo que em outros ramos de atividade. No ato da admissão, é obrigatório o preenchimento, por parte do novo colaborador, de uma ficha, onde é preciso constar informações pessoais e relativas à função que será exercida. Tudo isso, para organizar e facilitar a identificação dos colaboradores da empresa.

Os treinamentos obrigatórios que constam nas normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho são feitos por um técnico em segurança no trabalho, assim como os de uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e de Proteção Coletiva (EPCs). Algumas funções específicas também recebem treinamentos técnicos de seus encarregados para a realização de serviços em altura, em espaço confinado e manejo de máquinas e equipamentos. Com isso, a empresa tem conseguido montar e manter suas equipes de trabalho.

2.4 SEGURANÇA NO TRABALHO

Os serviços prestados na área de limpeza, jardinagem e paisagismo, exigem muito cuidado com a prevenção de acidentes. Por isso, a saúde e a segurança das equipes são vistas como itens importantes para o bom funcionamento dos processos e também para a manutenção de um bom relacionamento com os clientes. Para isso, há uma empresa contratada que presta assistência especializada na área de saúde no trabalho, desenvolvendo um “Programa de Controle Médico na área de Saúde no Trabalho”, e também um técnico em segurança no trabalho que elabora e supervisiona o cumprimento do “Programa de Prevenção de Riscos Ambientais”. Para a execução das atividades, é obrigatório o uso dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e os coletivos, bem como a realização de exames periódicos de saúde.

2.5 RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

Quando se trata de consciência e responsabilidade ambiental, a empresa trabalha respeitando o meio ambiente através do controle de resíduos gerados pelas atividades desenvolvidas. Dentre as ações nesta área, destacam-se:

- Controle efetivo da emissão de gases dos equipamentos que utilizam combustíveis fósseis;

- Coleta seletiva de resíduos recicláveis e destinação destes para cooperativas de reciclagem;
- Controle do uso de herbicidas relacionado aos locais e horários das pulverizações, além de coleta, despoluição e encaminhamento correto das embalagens.

2.6 COMUNICAÇÃO

Em relação à comunicação externa entre a empresa e seus clientes, o meio predominante para o envio das mensagens é o eletrônico (e-mail), além de videoconferências e teleconferências, devido ao fato de que as unidades atendidas localizam-se em cidades diferentes. Também são realizados telefonemas, algumas reuniões presenciais e envio de solicitações, comunicados e declarações. Já a comunicação interna é avaliada pela empresa como um ponto que precisa ser melhorado. A maioria dos comunicados são feitos via telefone, fax ou e-mail, e nem sempre alcançam a todos os colaboradores.

2.7 ORGANOGRAMA

Por se tratar de uma empresa de médio porte, o organograma (*ver apêndice 1*) apresenta uma estrutura simples, formal e centralizada, composta por uma área administrativa que conta com um gerente, um auxiliar de departamento pessoal, um auxiliar administrativo e um escritório de contabilidade que terceiriza seus serviços.

Na área operacional, há um encarregado e mais uma equipe composta por um número de colaboradores que varia de acordo com o volume de trabalho, sendo que estes estão subordinados aos cinco coordenadores da geradora de energia. Estes coordenadores, por sua vez, representam o principal cliente e mantêm sob sua responsabilidade de duas a três unidades de localidade próxima.

3 JUSTIFICATIVA

O mundo corporativo vive uma nova realidade marcada por clientes cada vez mais exigentes e transformações no que diz respeito a novas noções de mercado, onde os indivíduos passaram a ser vistos como valores intangíveis das organizações.

Para atrair clientes, toda a empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve propagar esta ideia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isto sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela. (LEVITT apud BEKIN, 1995, p. 4)

A partir disso, é importante considerar que diante de um mercado competitivo e de avanços tecnológicos rápidos e constantes, os colaboradores e a oferta de serviços de qualidade passam a ser um diferencial.

Considerando que a empresa estudada é uma prestadora de serviços e que tem como principal cliente uma grande organização que atua na área de geração de energia, a comunicação precisa ser eficiente, visto que assim o risco de falhas no processo de repasse de informações é menor, já que o proprietário da terceirizada não consegue estar sempre presente em todas as unidades da contratante. Como os colaboradores de uma mesma empresa estão alocados em regiões diferentes e atuam como terceirizados, é preciso mantê-los sempre informados e cientes de tudo o que acontece. Além disso, o serviço precisa ter um alto nível de qualidade, uma vez que esse é o produto final da empresa e o contrato firmado com o cliente principal é temporário, sendo renovado a cada três anos.

Assim, através de um plano de endomarketing, a empresa poderá melhorar a qualidade dos serviços prestados na área de paisagismo, jardinagem, limpeza e conservação, a partir da produtividade de pessoal e processos e, além de manter seu principal cliente, fechar novas parcerias.

4 RELATO

Segundo Bekin (1995, XVII), a função do endomarketing é “integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.” A partir dessa perspectiva, o objetivo foi buscar uma empresa que apresentasse uma carência na integração com o público interno. Portanto, um plano de endomarketing possibilitaria um fortalecimento do relacionamento empresa/colaborador, criando uma visão de ações voltadas para o mercado e para os clientes.

Na busca por uma empresa para o desenvolvimento deste projeto, encontrou-se uma prestadora de serviço na área de limpeza, conservação e jardinagem que possui um grande e único cliente cujo contrato é renovado a cada três anos e, para que o vínculo seja mantido, é essencial atender suas expectativas e necessidades. Como havia o interesse em acompanhar as mudanças do mercado e a necessidade de melhorias na comunicação, a empresa disponibilizou-se como objeto de estudo para a elaboração de um plano de endomarketing que ampliasse a eficiência dos serviços oferecidos.

A primeira etapa consistiu na realização de uma reunião inicial em São José do Rio Pardo, em maio de 2012, com o dono da empresa, para esclarecer o objetivo deste trabalho, conhecer as características e o funcionamento da organização e entender quais eram as expectativas a serem atendidas através da implantação de um plano de endomarketing. Considerando que todas as unidades da empresa contratante localizam-se no interior do estado de São Paulo, foi mantido o contato via e-mail até surgir a oportunidade de realizar a primeira visita, em Julho de 2012, à unidade de Água Vermelha. Ao longo dos meses de Julho e Agosto do mesmo ano, essa prática foi realizada em todas as usinas, objetivando obter um diagnóstico de cada ambiente. Esse tipo de ação é necessária, pois o êxito de um programa de endomarketing depende diretamente de uma análise da organização como um todo. Em todas essas visitas, notou-se a ausência de algo que fizesse referência à missão, visão e valores da empresa, além de ferramentas de comunicação (mural e avisos).

De acordo com Bekin (1995), por uma avaliação estratégica conhecida através da sigla SWOT, é possível obter os pontos fortes e fracos da empresa. A

matriz SWOT é uma ferramenta que permite descobrir as forças organizacionais (S de *Strenghts*), as fraquezas (W de *Weaknesses*), as oportunidades (O de *Opportunities*) e as ameaças (T de *Threats*). Sendo assim, utilizou-se essa análise nas primeiras visitas para reconhecer como cada elemento dessa matriz se apresenta na estrutura da empresa.

No que diz respeito às **forças** encontradas, destaca-se a experiência no ramo de atuação, já que a empresa está há 30 anos prestando serviços no mercado. Somado a isso, equipes formadas por profissionais qualificados que têm experiência no desenvolvimento de suas funções e que recebem treinamentos técnicos e obrigatórios. A multiplicidade de serviços se dá através da realização de limpeza, conservação de ambientes e jardinagem, e a iniciativa da busca por inovação se apresenta neste momento através da percepção da necessidade de um plano de endomarketing.

As **fraquezas** consistem em equipes de trabalho alocadas em lugares diferentes, dificultando a presença do proprietário em todas as unidades, diariamente. Esse fato acarreta falhas na comunicação entre as áreas administrativa e operacional, já que é o encarregado que repassa as instruções para os demais colaboradores, além da ausência de instrumentos de comunicação interna encontradas em todas as visitas.

Identificou-se como **oportunidade** - aqui tomada na acepção da área de gestão - a aplicação de um plano de endomarketing que permitirá aumentar as chances de renovação do contrato com o principal cliente, sobressaindo-se em relação aos concorrentes em um processo licitatório. Além disso, novos clientes poderão ser conquistados e fidelizados, agregando valor à marca da empresa.

A principal **ameaça** para a empresa é a não renovação do contrato com o seu único cliente, já que nesse processo outras organizações do mesmo ramo participam. Sendo assim, a concorrência também preocupa, pois há grandes chances das demais empresas apresentarem outros diferenciais no que diz respeito à oferta de serviços e tecnologias.

A conclusão da aplicação da matriz SWOT gera a visão de que um plano de endomarketing seria importante. Porém para elaborá-lo, somente o diagnóstico inicial não seria suficiente. Então, foi necessário ouvir outras vozes da empresa. Para ratificar o que é dito acima, segue citação:

Sempre que começamos a trabalhar para uma empresa, o nosso primeiro ato é ouvir as pessoas com o objetivo de:

- Conhecer os sentimentos e as percepções do público interno sobre a forma como a empresa, até então, vem se comunicando com ele; e
- Levantar necessidade de comunicação e marketing interno, identificando espaços a serem preenchidos em nível de informação e de integração. (BRUM, 2010, p. 147)

Pensando nisso, na segunda etapa deste projeto, foram elaborados questionários específicos que deveriam ser respondidos pelos colaboradores e pelo cliente. No caso dos colaboradores, a intenção era descobrir se eles têm conhecimento da atividade da empresa, como se sentem no ambiente de trabalho e se há alguma forma de reconhecimento pelo trabalho executado. Em relação ao cliente, o questionário pretendia avaliar a qualidade do serviço e do atendimento prestado, além do nível de satisfação com o produto final.

4.1 OUVINDO COLABORADORES E CLIENTES

Primeiramente, a pesquisa foi aplicada aos colaboradores, pois se partiu do princípio de que o levantamento de determinadas questões junto aos mesmos ajuda na implantação de um plano de endomarketing. O questionário foi elaborado e dividido em duas partes: a primeira continha 15 perguntas fechadas e de abrangência geral, enquanto na segunda havia cinco perguntas abertas, em que o colaborador podia expressar sua opinião (*ver apêndice 2*). Ao finalizar essa etapa, as perguntas foram enviadas ao dono da empresa para que ele pudesse ter conhecimento do que seria aplicado. Considerando que os colaboradores, em sua grande maioria, possuem pouco tempo de escolarização formal, no momento da coleta das respostas, a equipe que desenvolveu o questionário realizou uma conversa. O objetivo era explicar a finalidade da pesquisa, como seria o processo, quanto tempo eles teriam para responder, deixar claro que o anonimato seria mantido e esclarecer possíveis dúvidas. Assim, a aplicação aconteceu no mês de Agosto de 2012, após o encerramento do turno de trabalho, na sala de reunião de

cada unidade, onde cada colaborador recebeu o questionário e teve um tempo de 30 minutos para responder às perguntas.

No mês seguinte, um questionário foi aplicado individualmente ao cliente, que neste contexto é representado pelos coordenadores das unidades da empresa contratante. O instrumento de pesquisa continha cinco perguntas fechadas, com espaço para serem feitas observações caso fosse necessário (*ver apêndice 3*). No momento de coleta das respostas, foi explicado que o objetivo era medir o nível de satisfação e a pessoalidade na relação dos colaboradores da contratante com os colaboradores da contratada.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS – COLABORADORES

Com todas as respostas em mãos, iniciou-se o processo de análise e tabulação dos resultados. Por se tratar de um estudo de caso, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa, pois a intenção era obter uma visão mais ampla da organização e descobrir possíveis pontos que poderiam ser melhorados, a partir de um plano de endomarketing. Além disso, foi possível saber como a empresa era vista por seu cliente e seus colaboradores no que diz respeito à satisfação ou insatisfação dos serviços prestados. Para reforçar esta ideia, segue citação de Maurício Tavares, autor do livro ***Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação***:

Após a execução do diagnóstico, é feita uma tabulação e análise de dados, que resultará em um relatório final. Esse relatório servirá de base para a tomada de decisões em relação aos problemas a serem resolvidos ou questões a serem melhoradas em relação aos processos de comunicação e motivação da empresa. (TAVARES, 2010, p. 44)

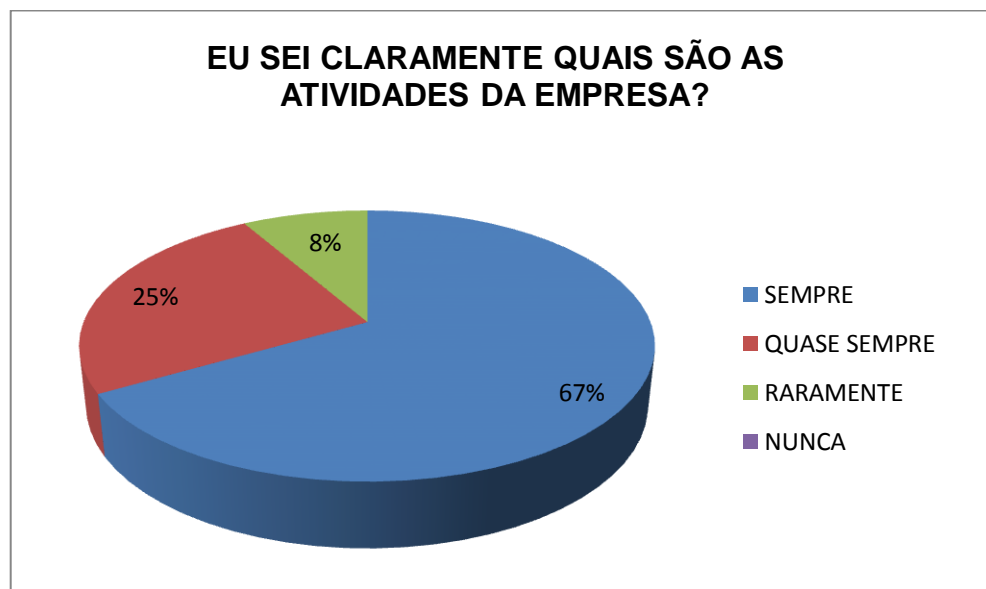
Para analisar de maneira geral as respostas dos colaboradores das unidades Caconde, Nova Avanhandava, Euclides da Cunha/Limoeiro, Barra Bonita, Bauru, Ibatinga, Mogi-Guaçu, São Joaquim, São José, Água Vermelha e Bariri, destacaram-se as seguintes perguntas contidas no questionário:

- Eu sei claramente quais são as atividades da empresa?

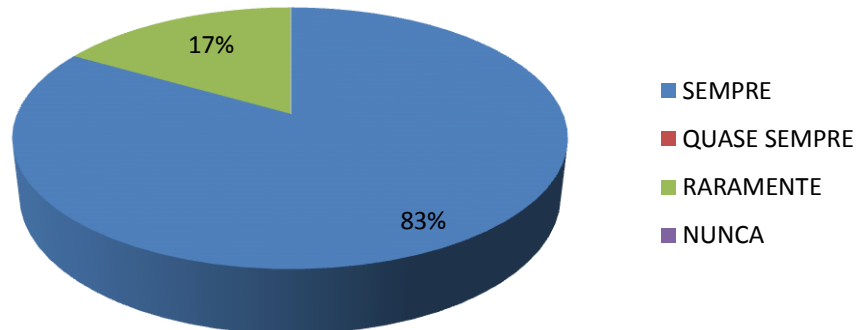
- Eu entendo como meu trabalho contribui para o objetivo da empresa?
- Recebo ordens claras para executar o trabalho?
- O ambiente de trabalho é bom?
- As condições de trabalho são boas?
- Na empresa, há preocupação com segurança de acidente de trabalho?
- Eu sei, claramente, quais são as minhas atribuições e responsabilidades?
- Penso em sair da empresa?
- Tenho orgulho em fazer parte da empresa?

Considerando que as respostas às perguntas acima foram semelhantes e de maneira positiva, avaliou-se que nessas unidades a preocupação que existe em relação à segurança e bem-estar faz com que as pessoas sintam orgulho de fazer parte da equipe, estejam dispostas a colaborar sempre que preciso e “vistam a camisa” da empresa. Notou-se também que o ambiente de trabalho, juntamente com o conhecimento do negócio da organização e as responsabilidades de cada um, tornam-se fatores que fazem com que os colaboradores não demonstrem vontade de deixar a empresa.

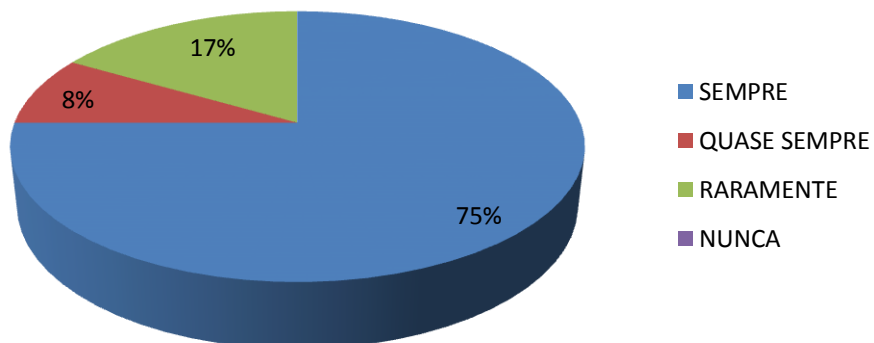
Nesse contexto, a única usina que demonstrou divergências nas questões acima foi a de Promissão, com 12 colaboradores. Seguem os gráficos que demonstram esta situação:



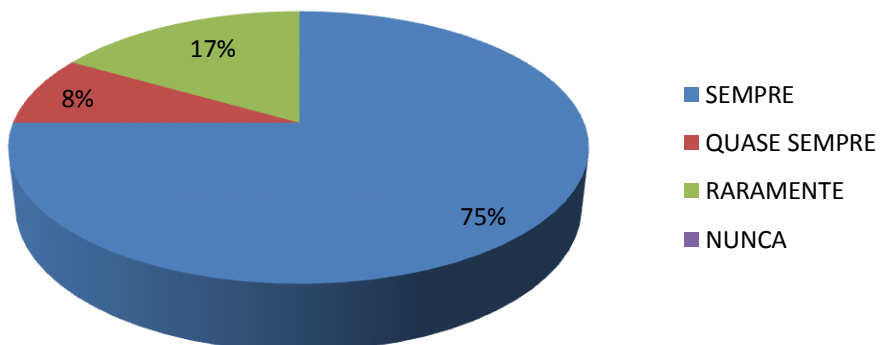
**EU ENTENDO COMO O MEU TRABALHO
CONTRIBUI PARA O OBJETIVO DA EMPRESA?**

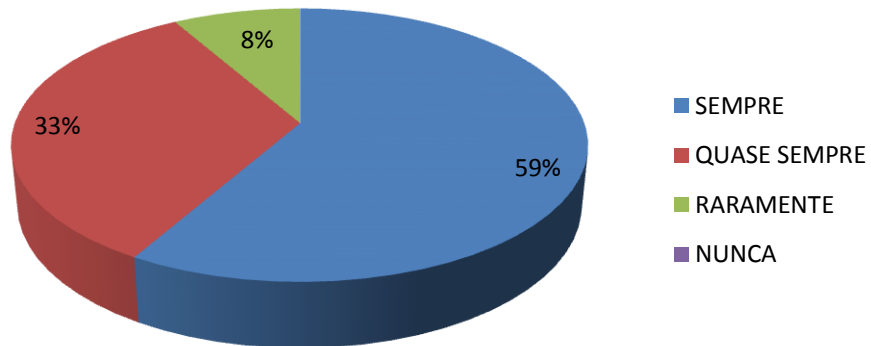
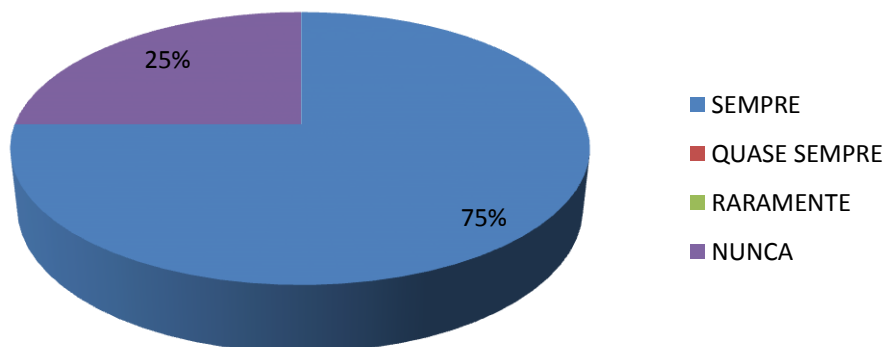


**RECEBO ORDENS CLARAS PARA EXECUTAR
MEU TRABALHO?**

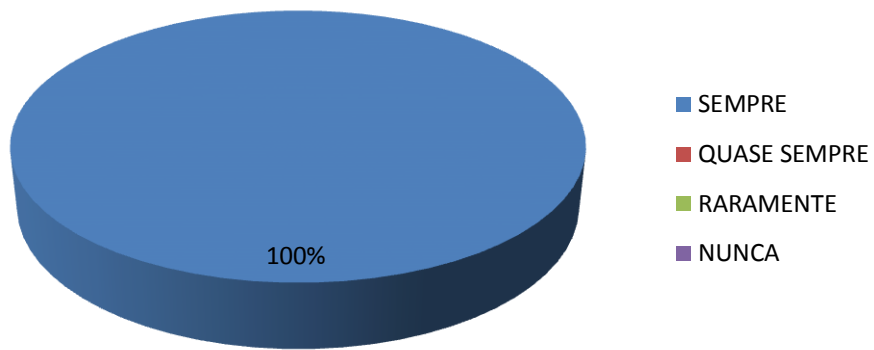


**RECEBO ORDENS CLARAS PARA EXECUTAR
MEU TRABALHO?**

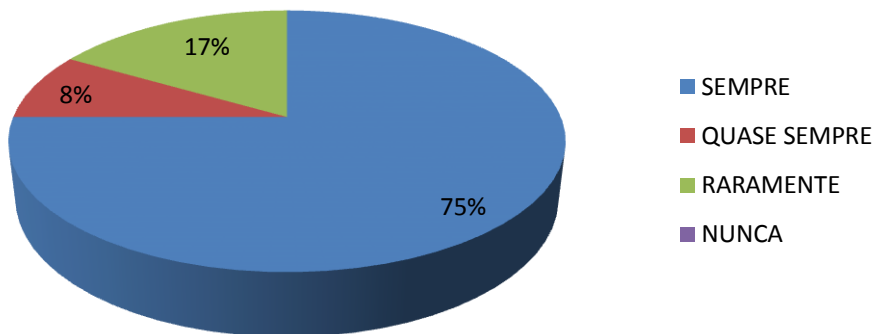


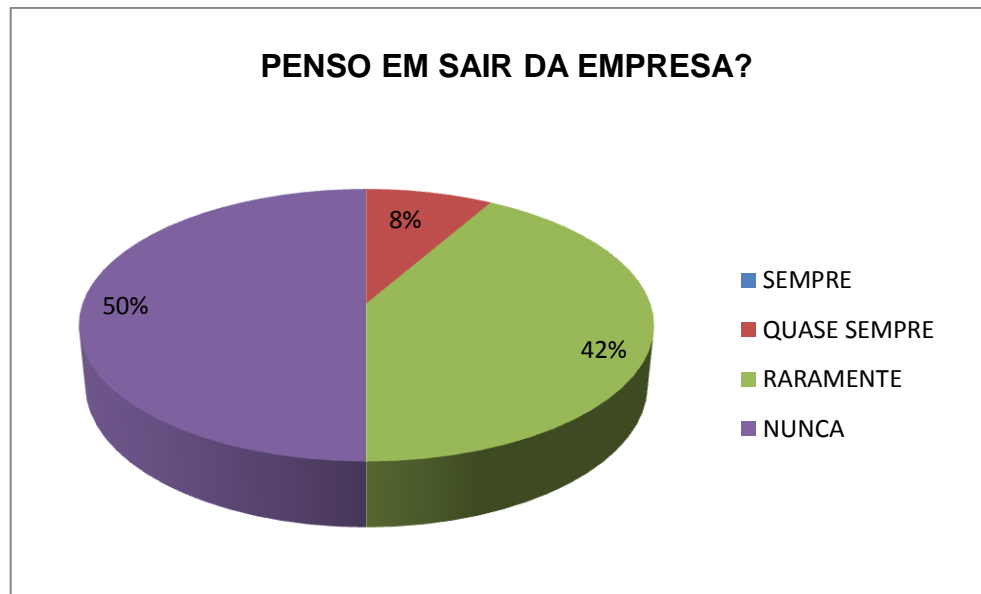
AS CONDIÇÕES DE TRABALHO SÃO BOAS?**NA EMPRESA, HÁ PREOCUPAÇÃO COM SEGURANÇA DE ACIDENTE DE TRABALHO?**

A EMPRESA PODE CONTAR COM A MINHA COLABORAÇÃO QUANDO É NECESSÁRIO?



EU SEI CLARAMENTE QUAIS SÃO AS MINHAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES NA EMPRESA?

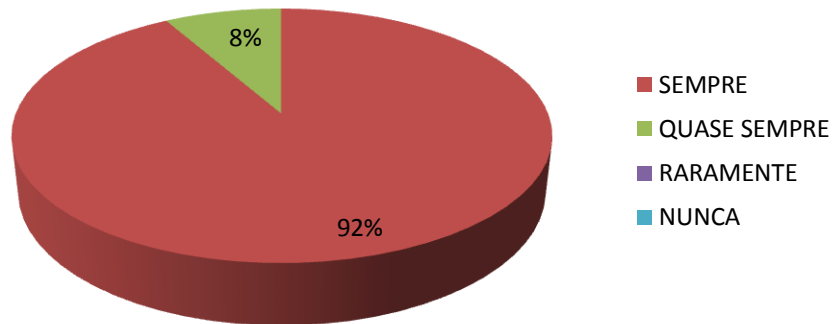
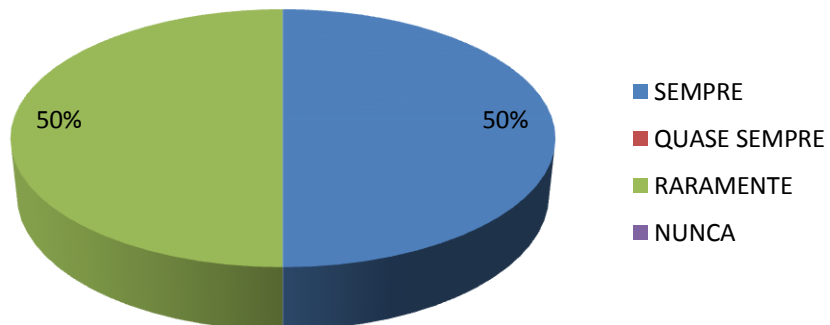
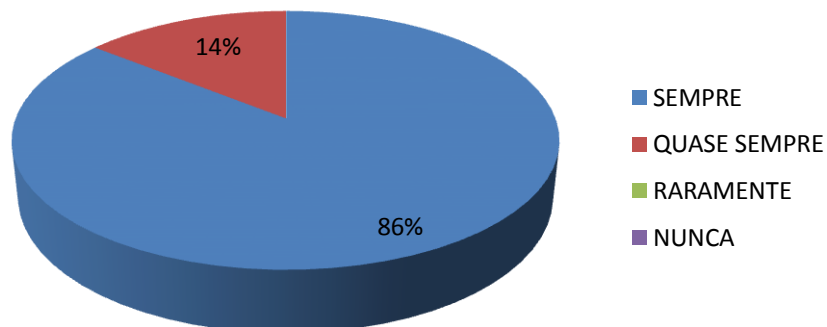


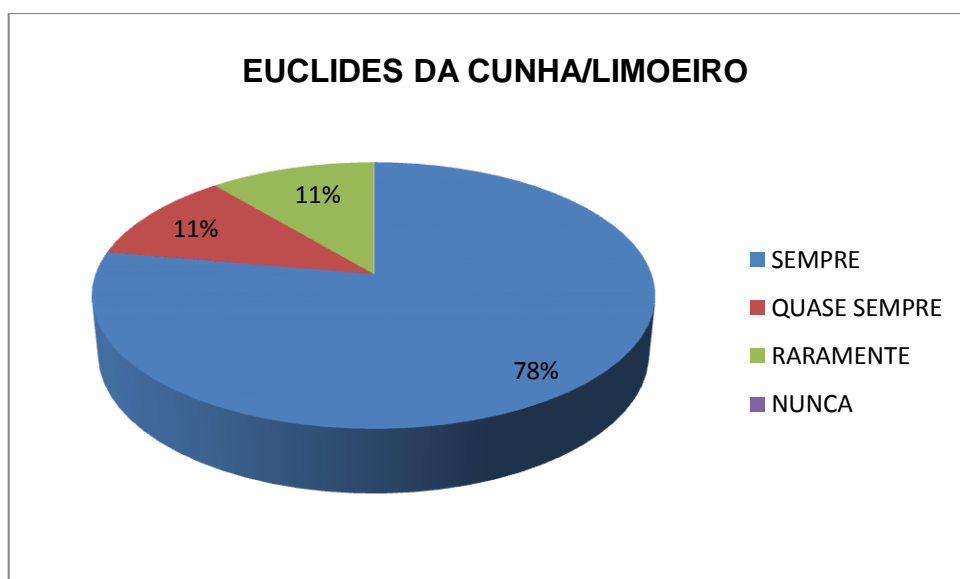
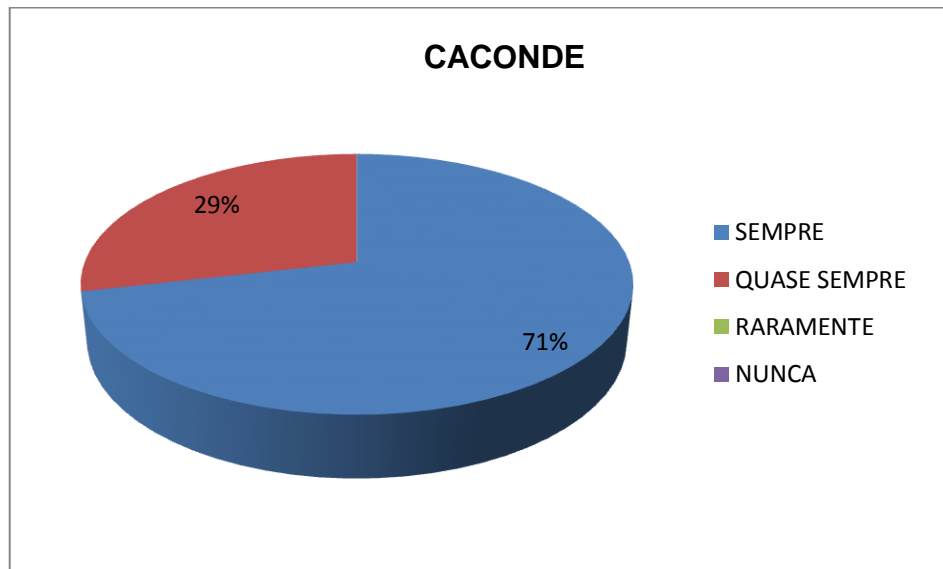
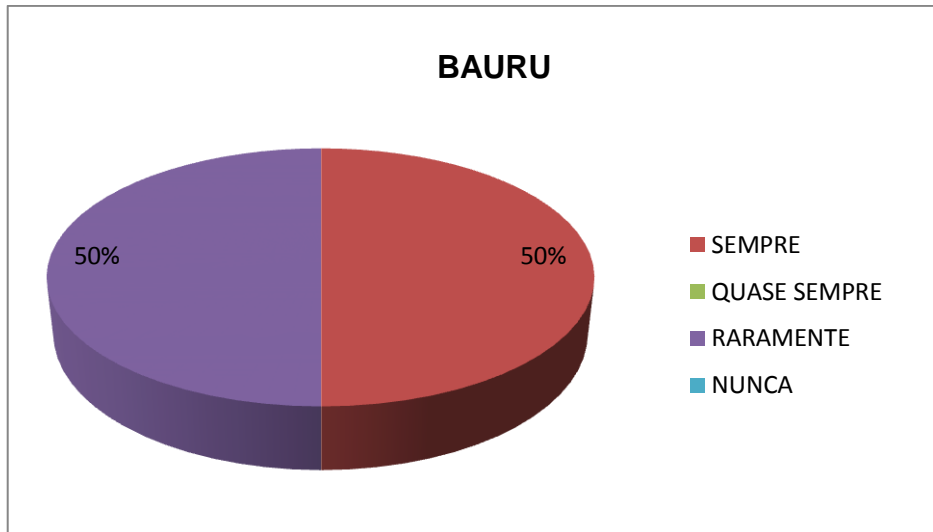


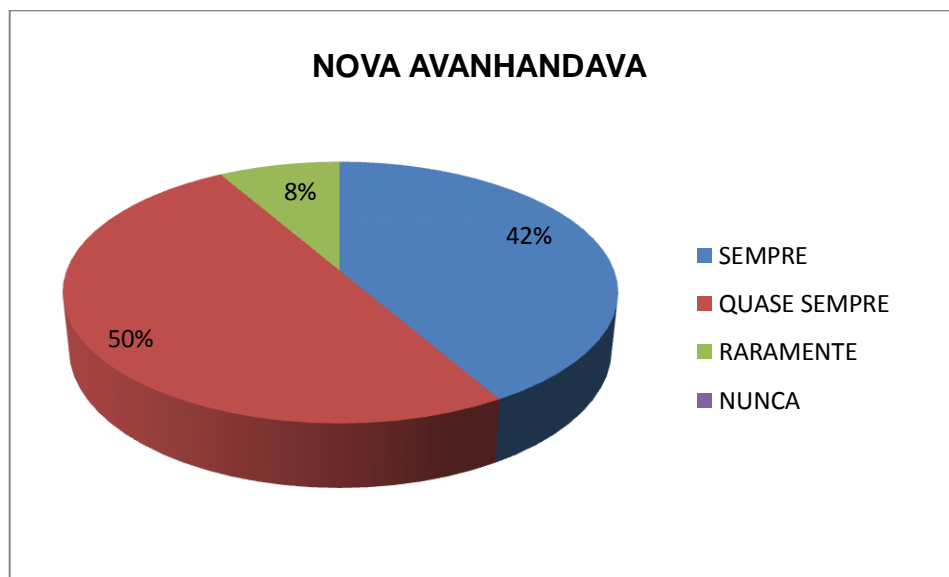
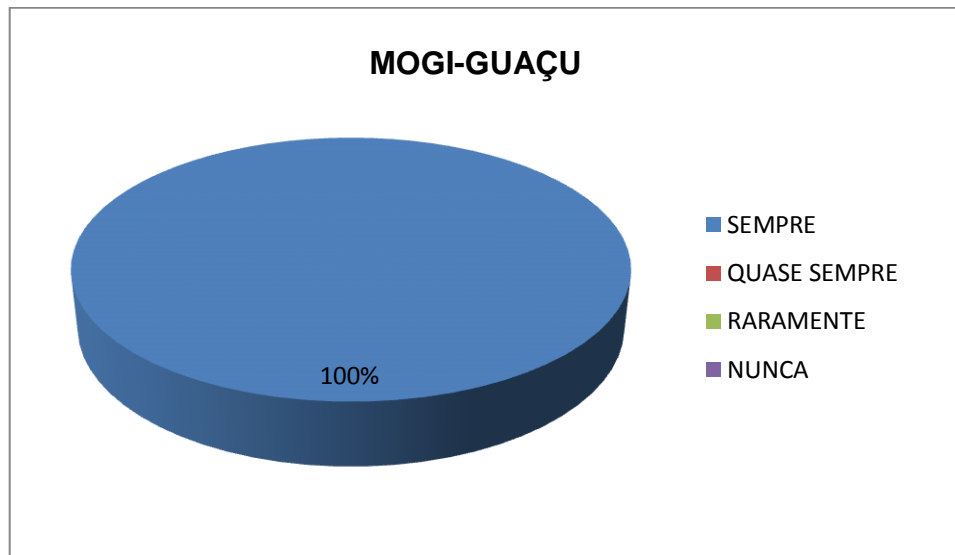
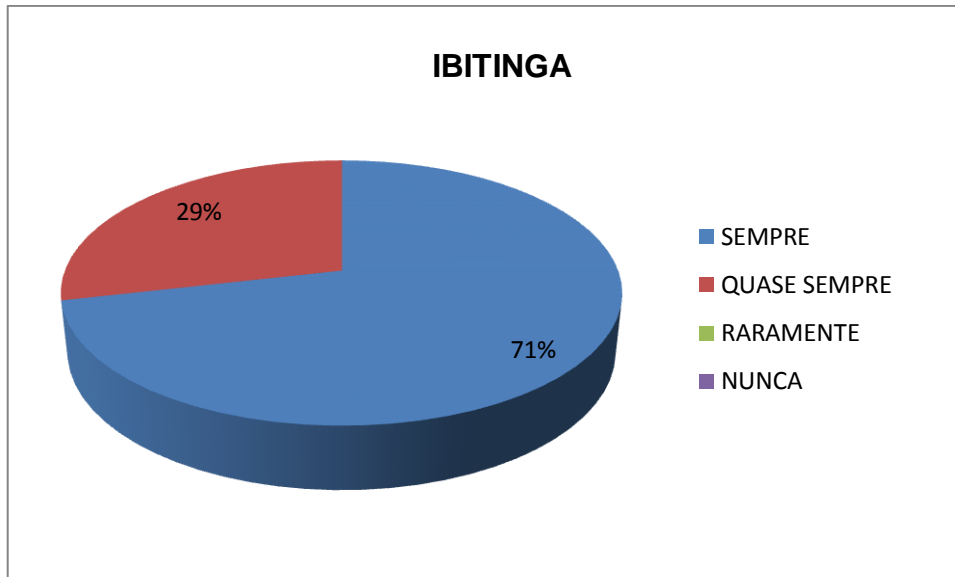
Para descobrir o motivo da divergência entre as respostas, além das questões objetivas, foram analisadas as discursivas, as quais pretendiam esclarecer o que agrada e o que desagrada na empresa, do ponto de vista dos colaboradores (*ver apêndice 2*). Com isso, identificaram-se reclamações em relação à liderança (encarregado), atraso no pagamento dos salários, divisão das tarefas, relacionamento com os colegas de trabalho, falta de comunicação e de reconhecimento.

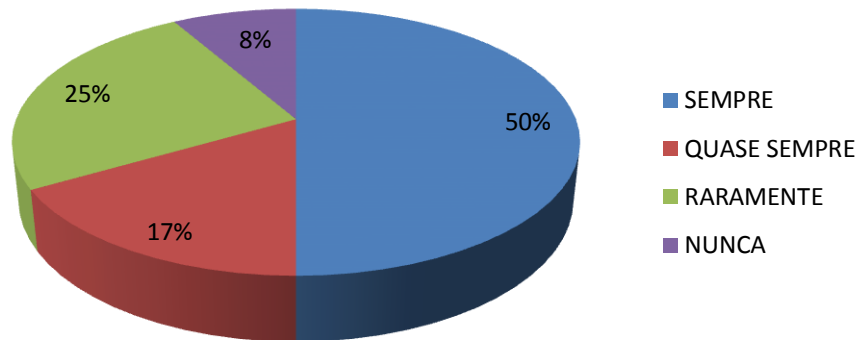
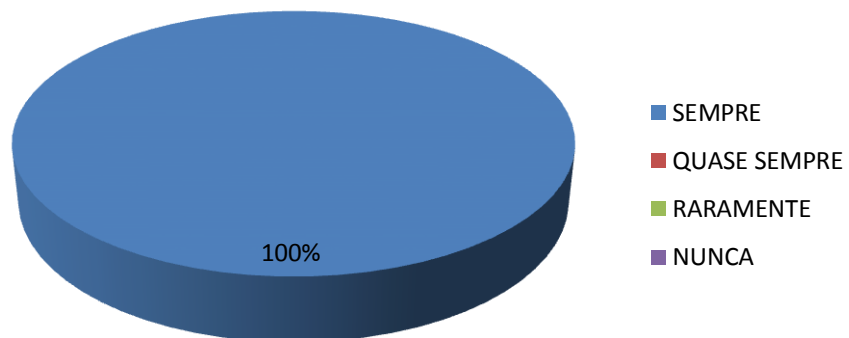
Algumas perguntas, mesmo que aplicadas a todas as 12 unidades, demonstraram diferenciação nos resultados. É importante salientar que nem todas as respostas para essas questões representam a totalidade das opiniões e sim indicam pontos que precisam ser observados e melhorados. Segue abaixo:

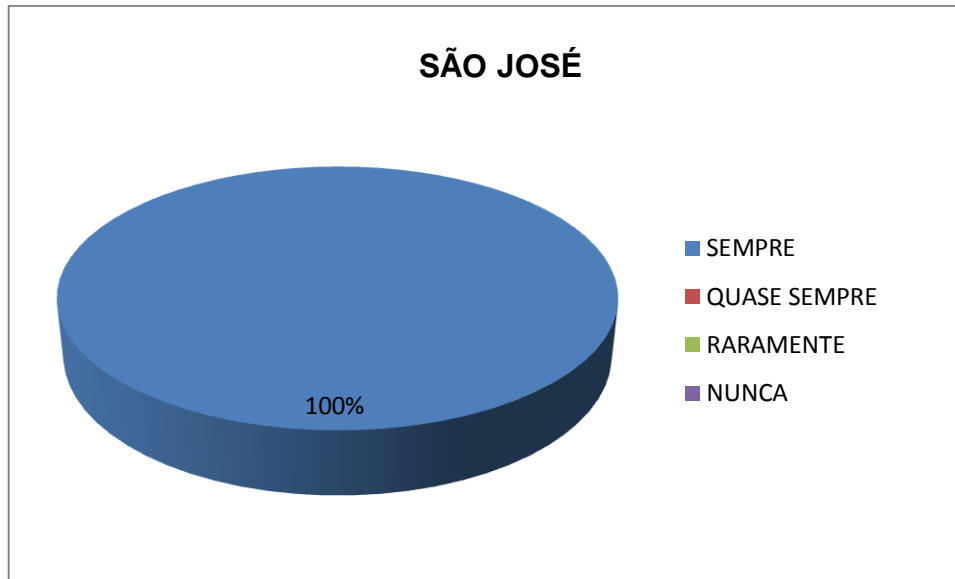
- Sinto que sou reconhecido pelo que faço?

ÁGUA VERMELHA**BARIRI****BARRA BONITA**

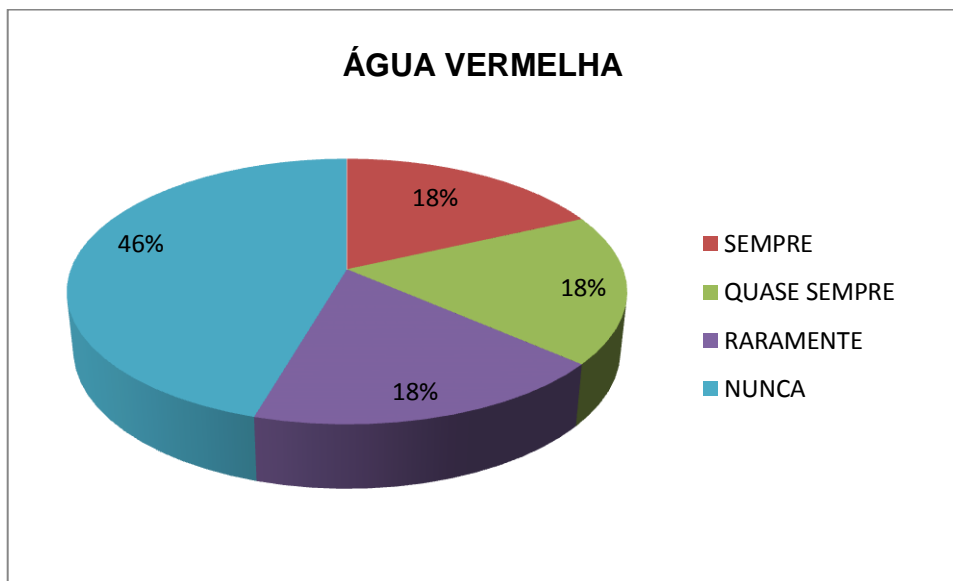


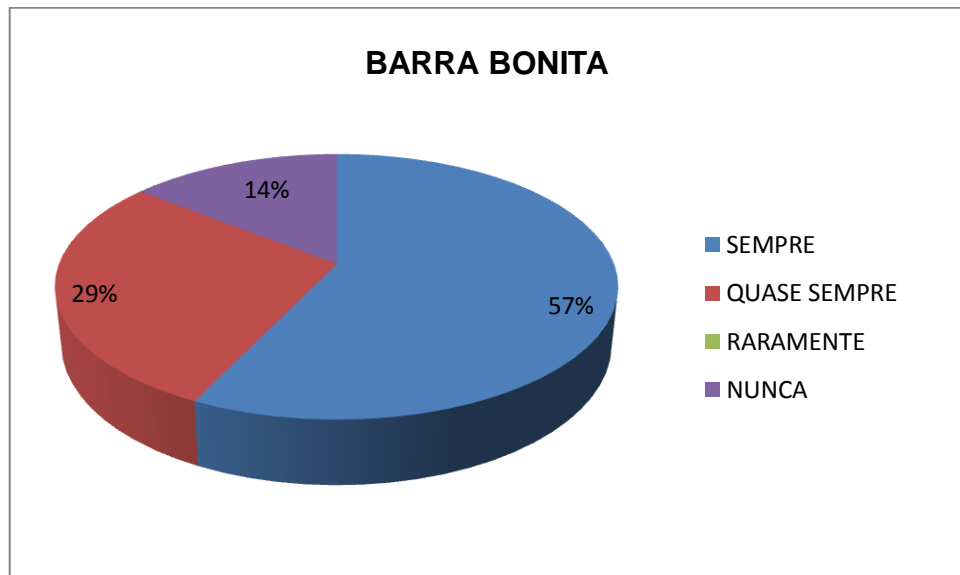
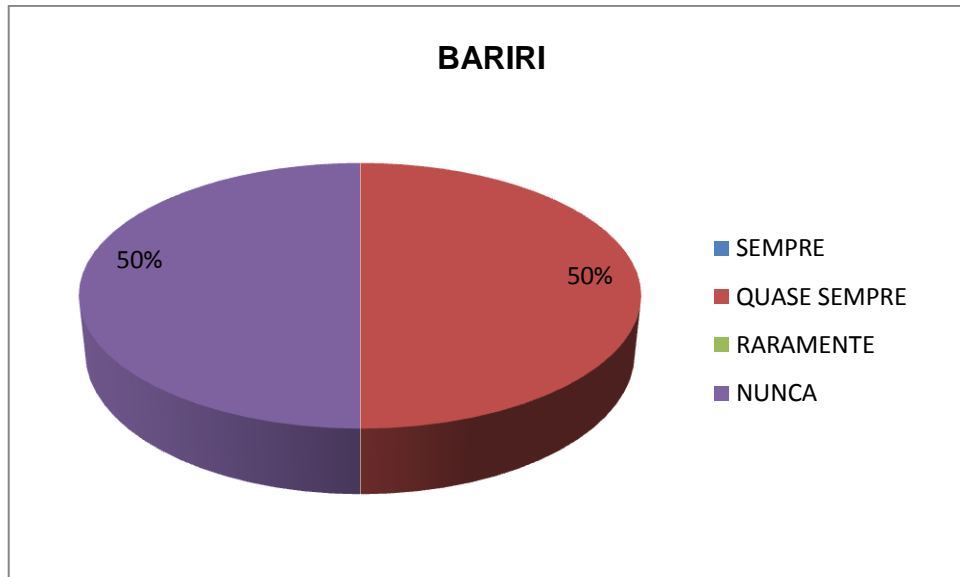


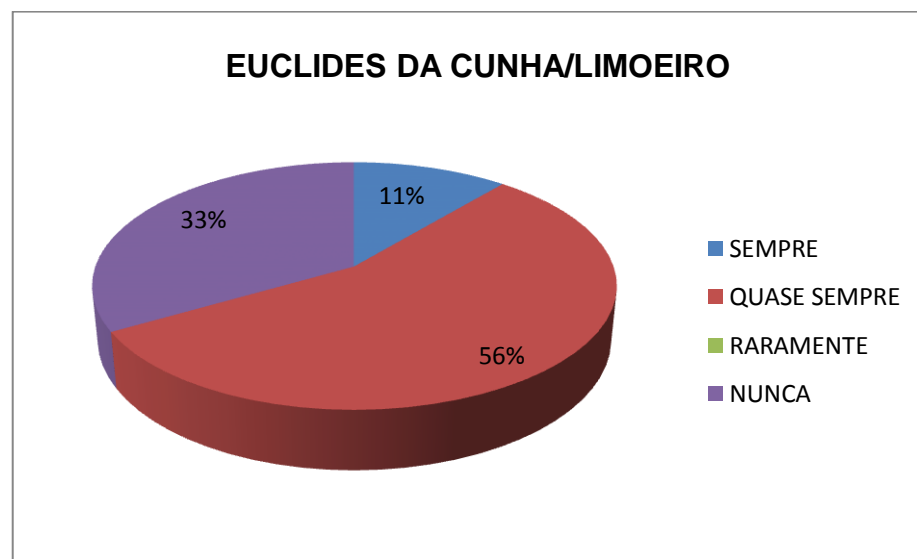
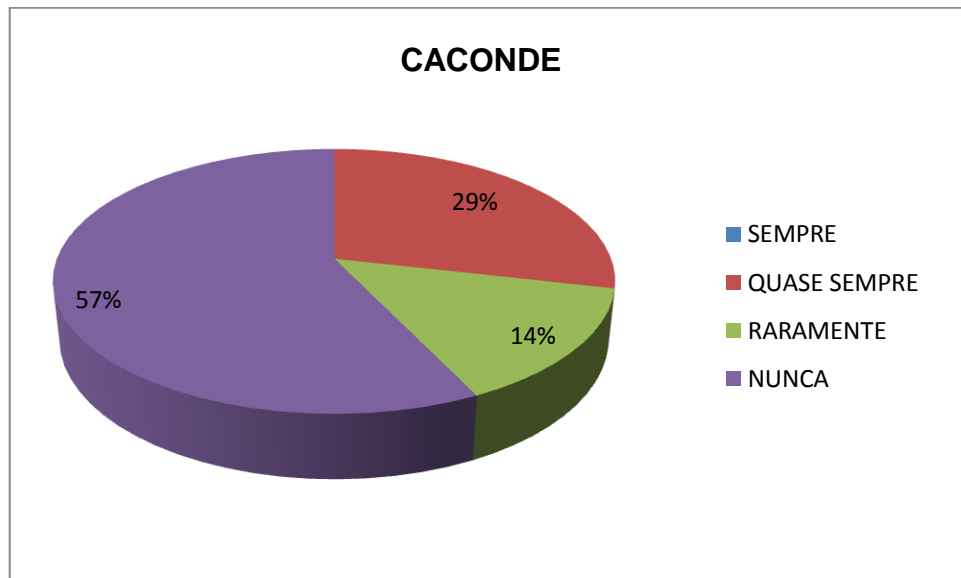
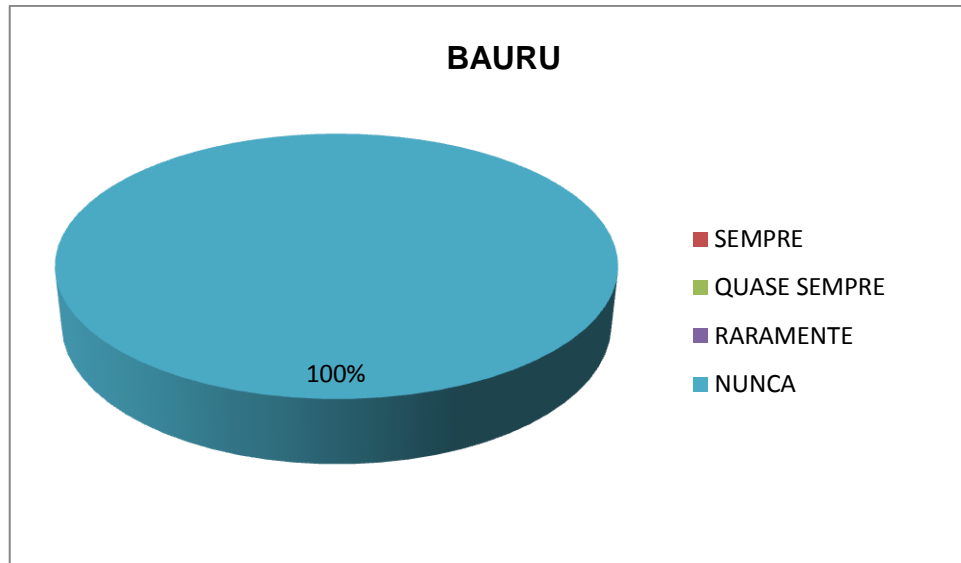
PROMISSÃO**SÃO JOAQUIM**

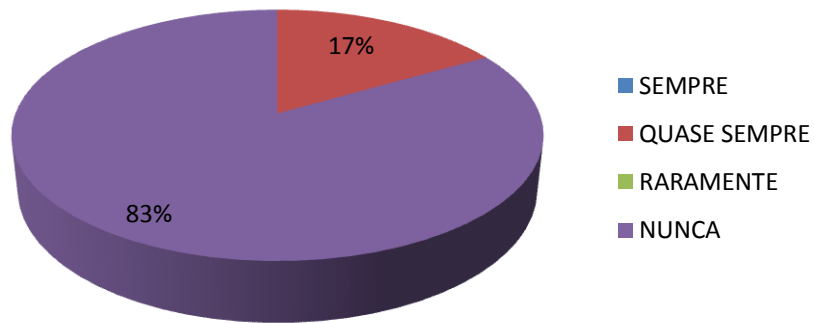
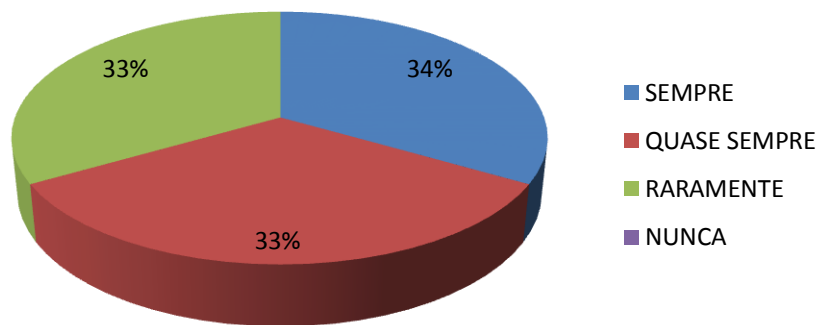
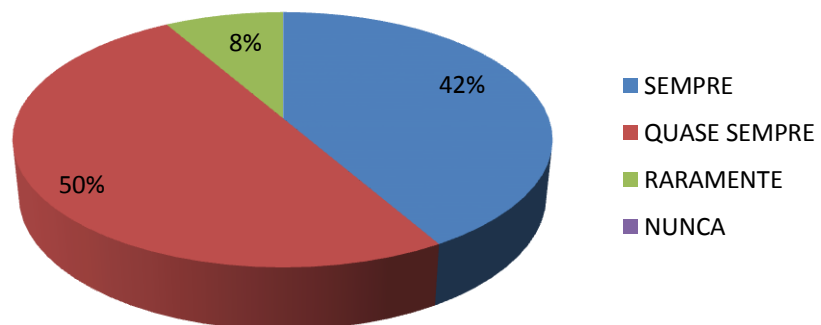


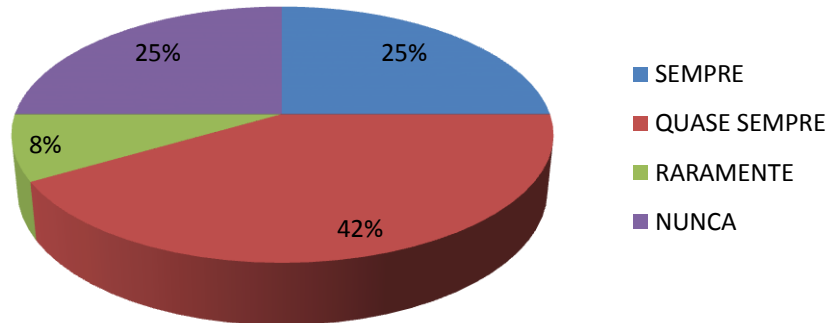
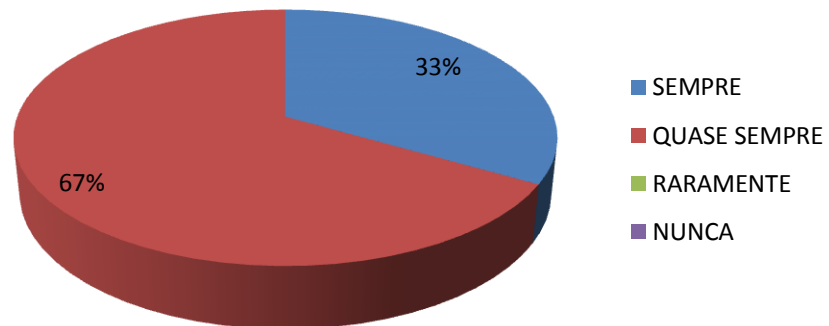
- Se aparece um problema no serviço, podemos procurar a solução e resolvê-lo sem precisar da autorização do superior?

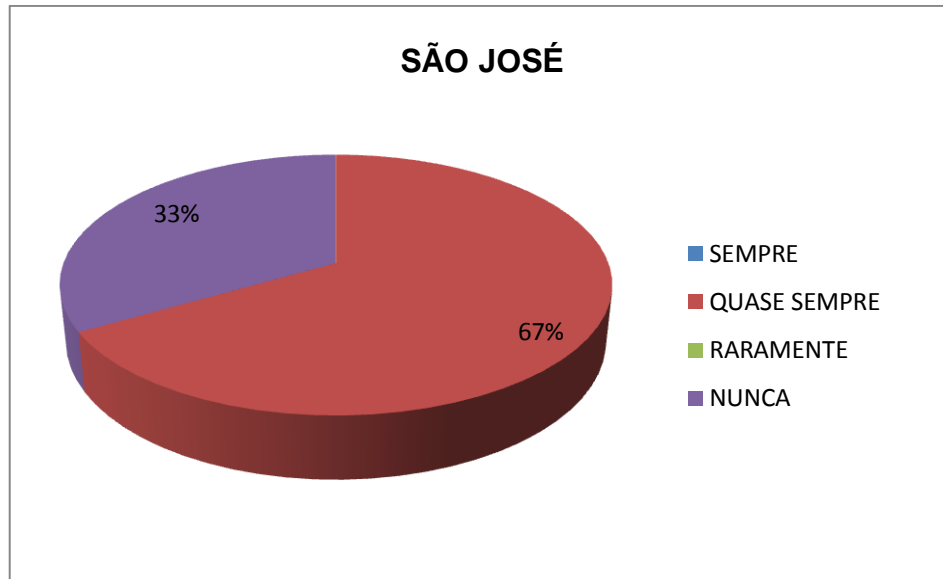




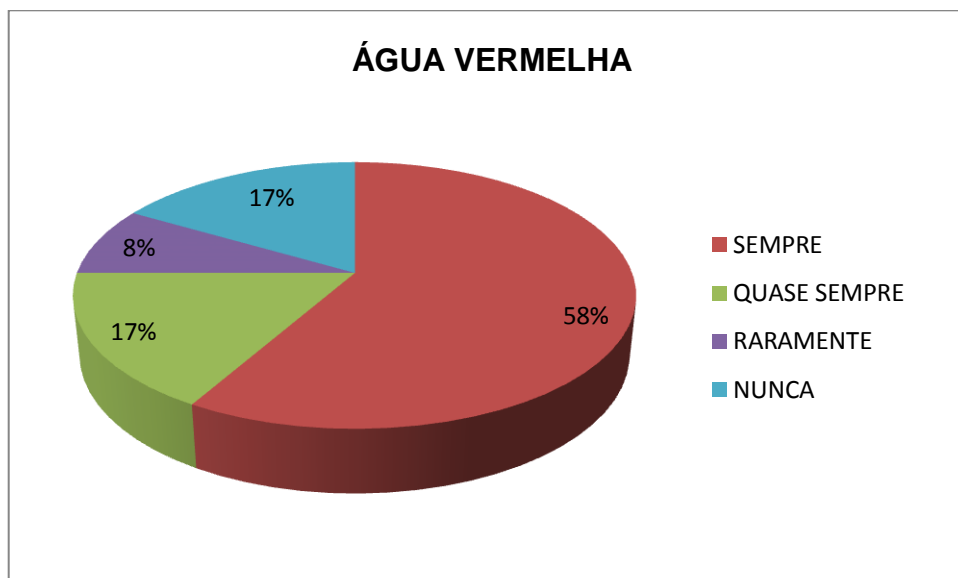


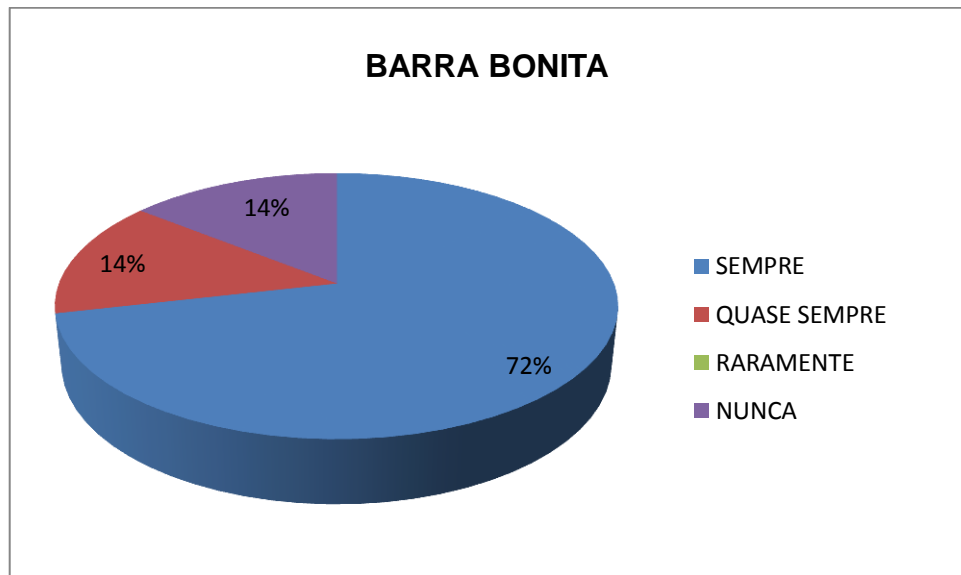
IBITINGA**MOGI-GUAÇU****NOVA AVANHANDAVA**

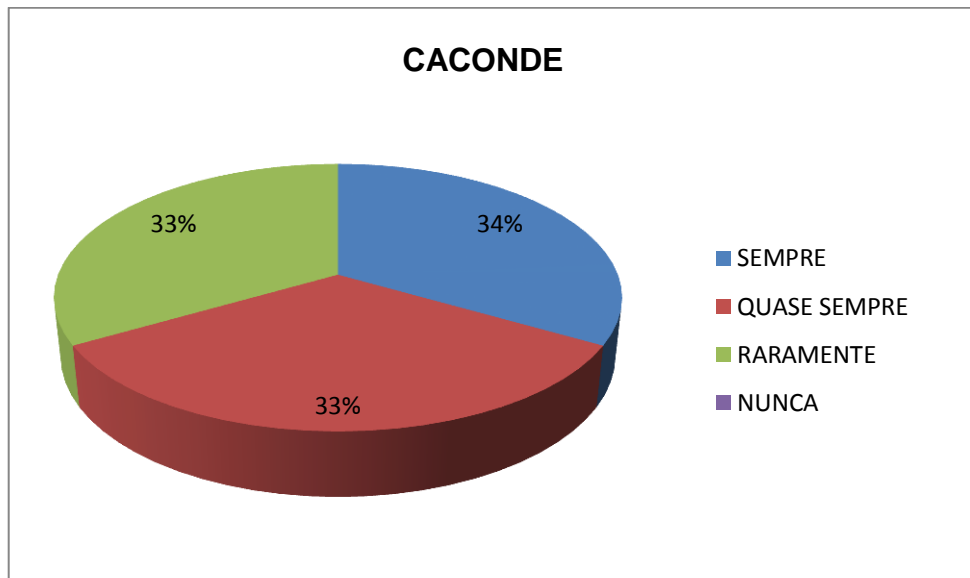
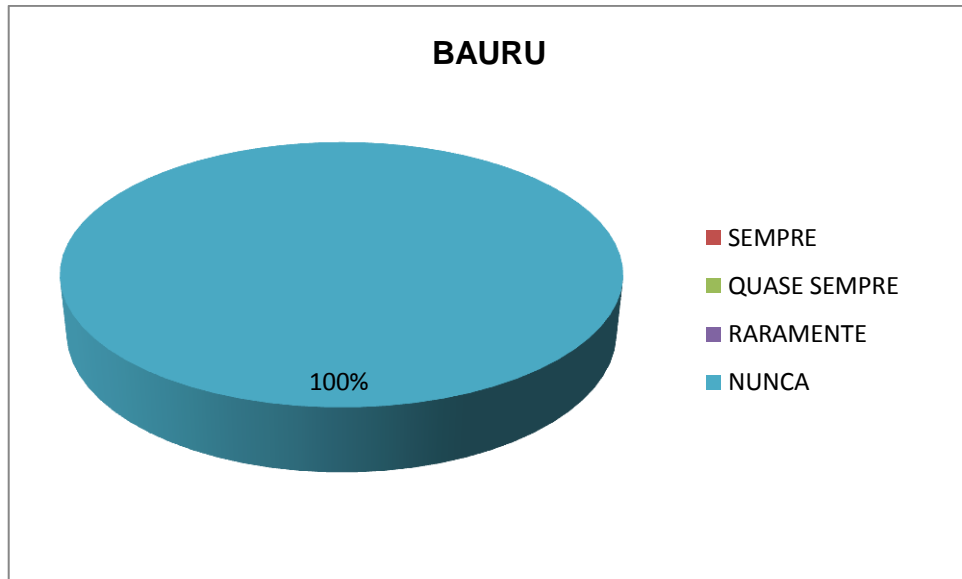
PROMISSÃO**SÃO JOAQUIM**

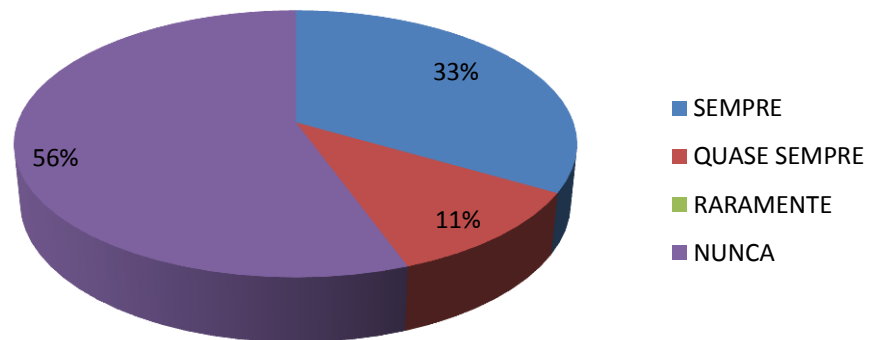
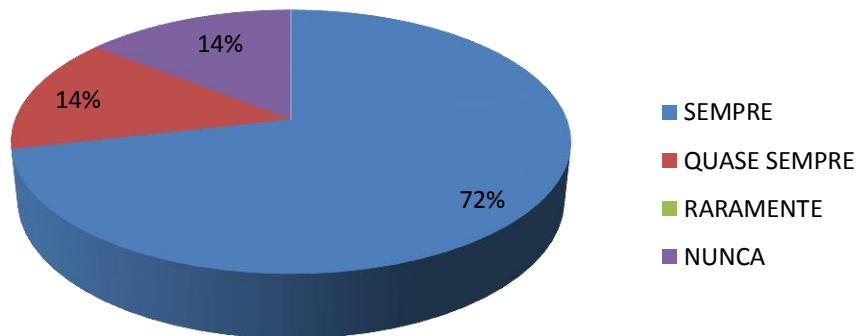


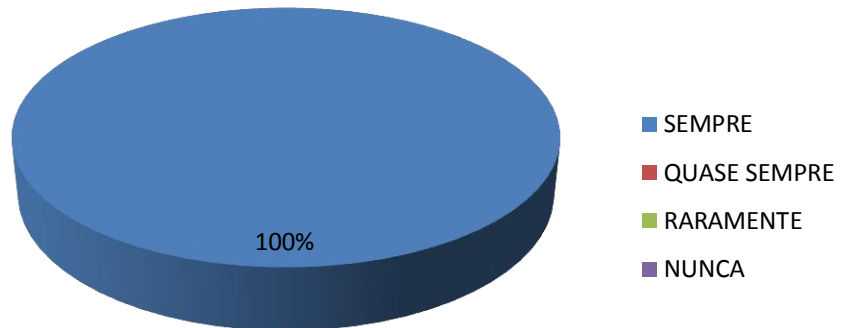
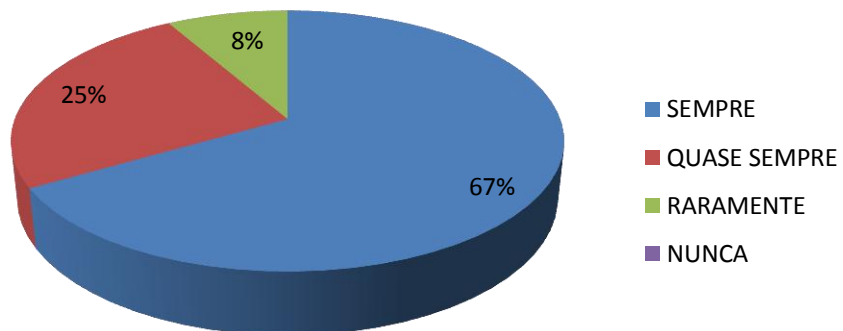
- Sou informado sobre a avaliação do meu trabalho?

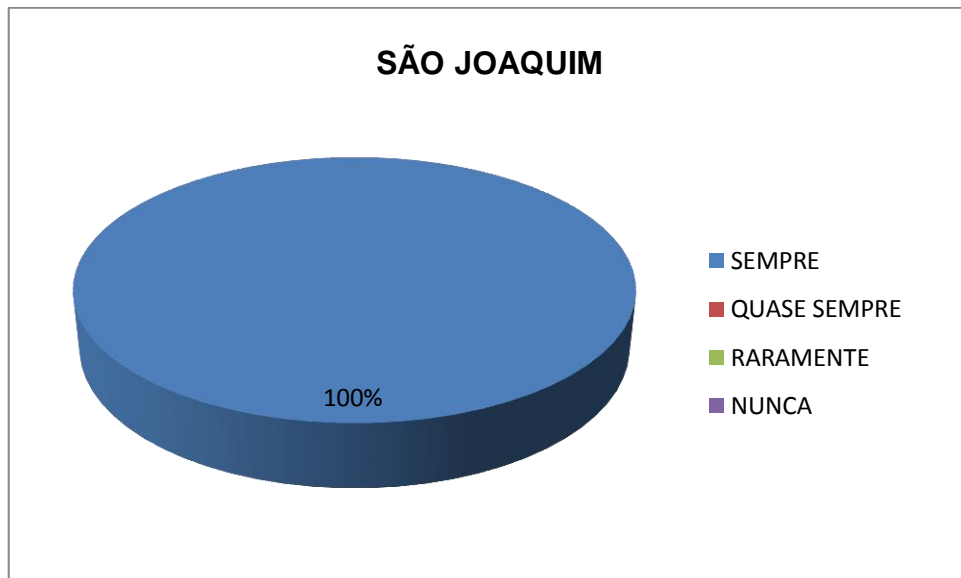
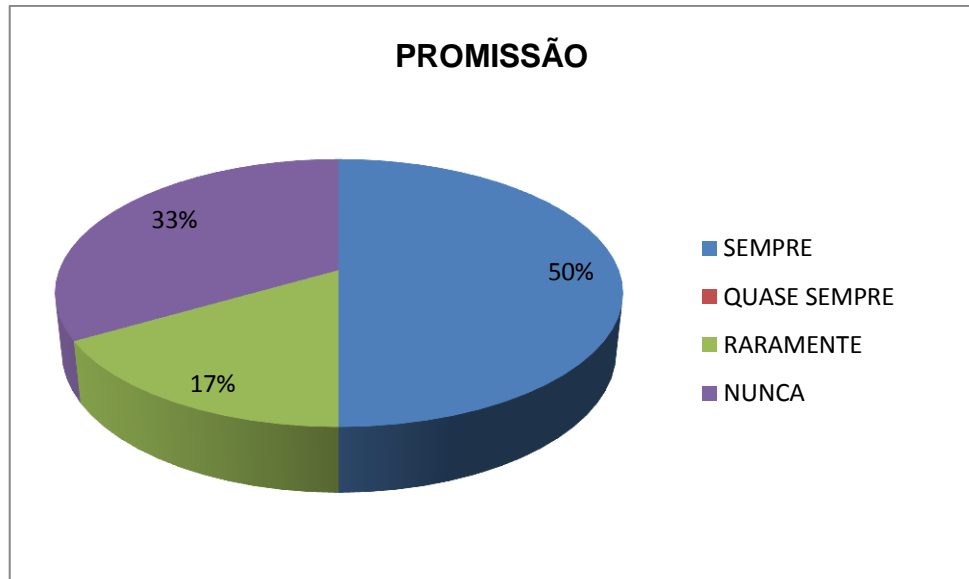


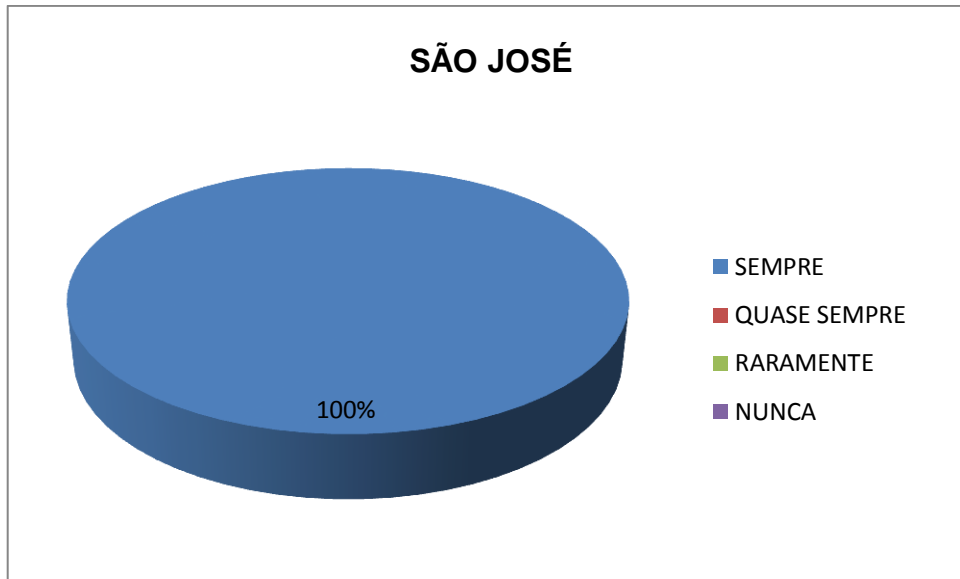




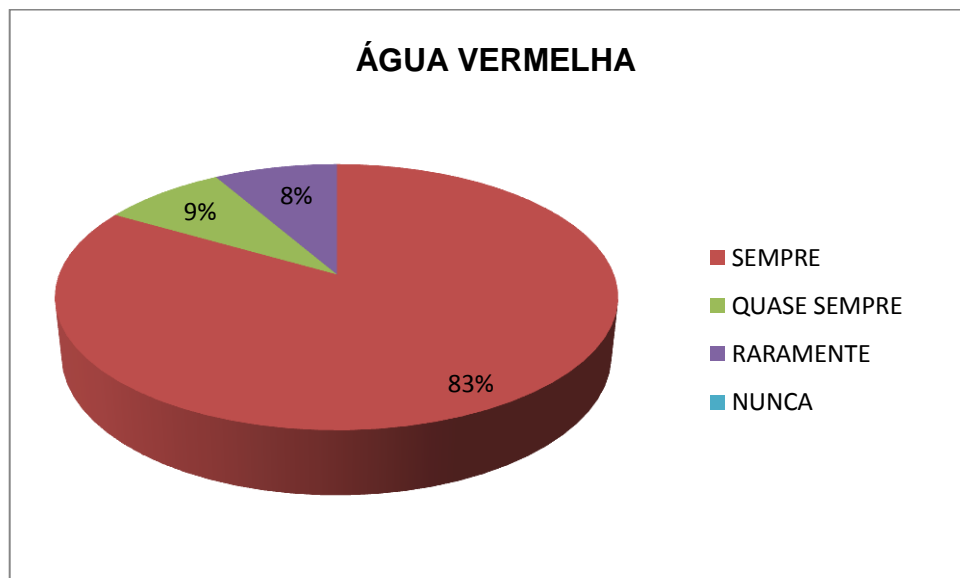
EUCLIDES DA CUNHA/LIMOEIRO**IBITINGA**

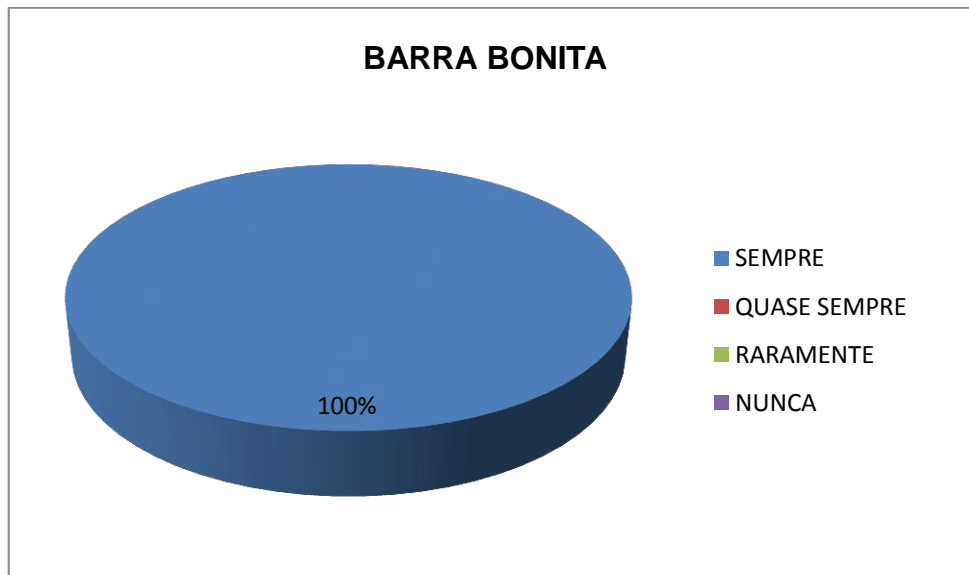
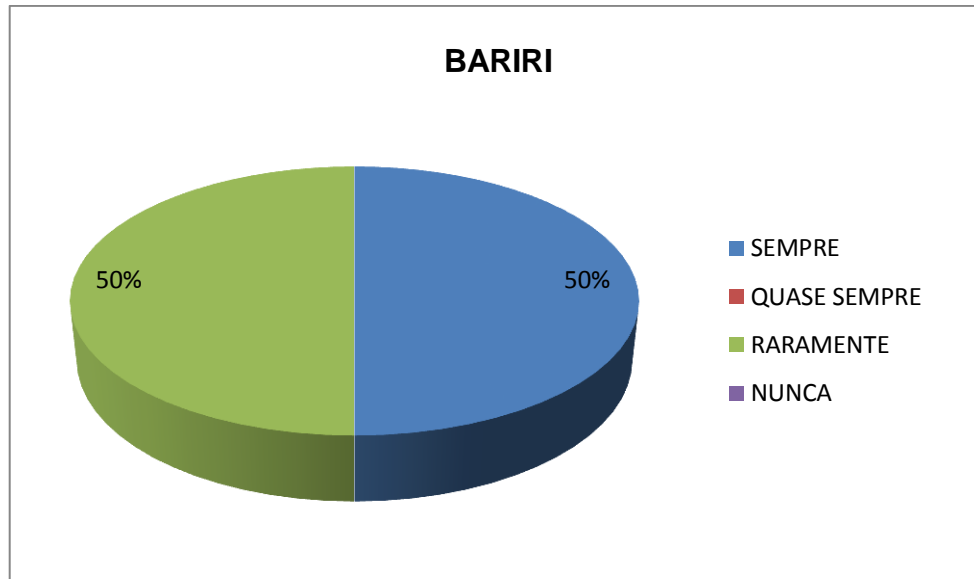
MOGI-GUAÇU**NOVA AVANHANDAVA**

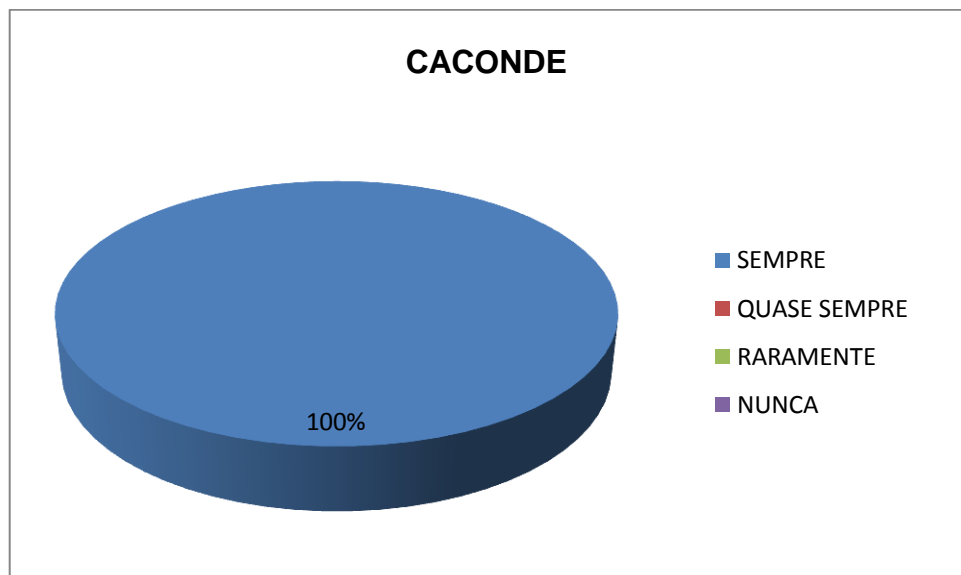
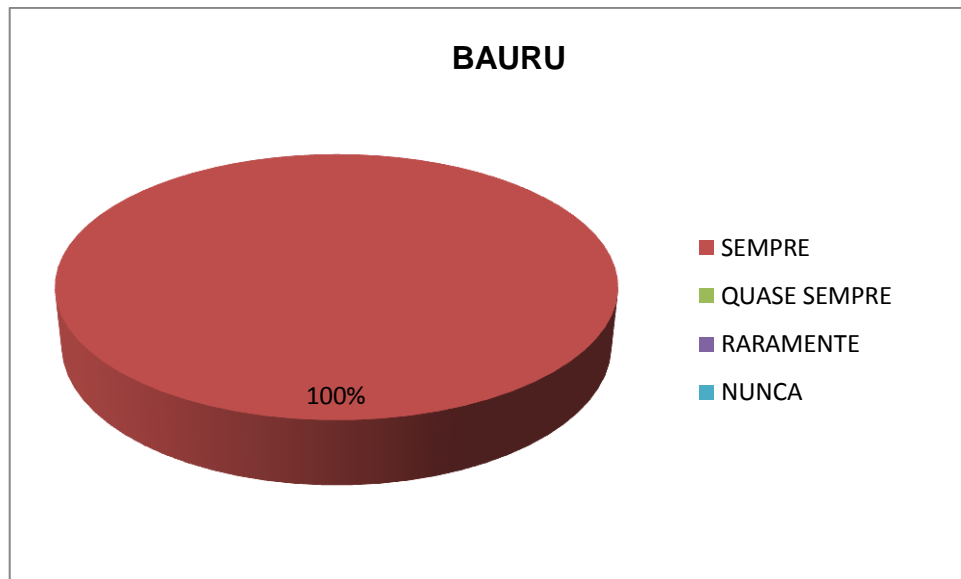


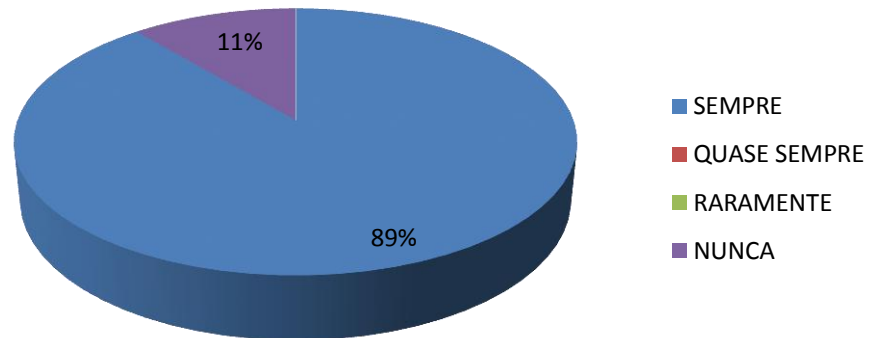
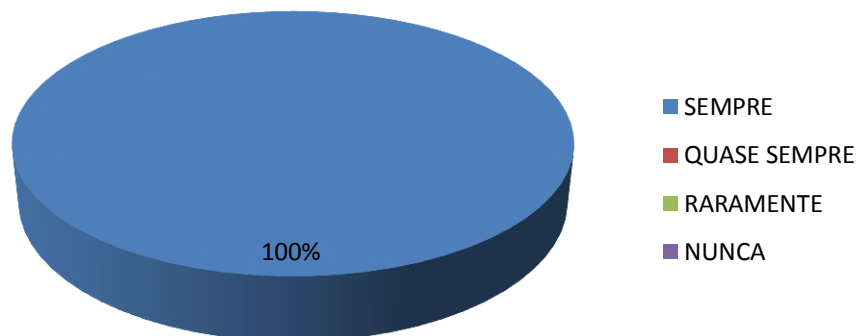


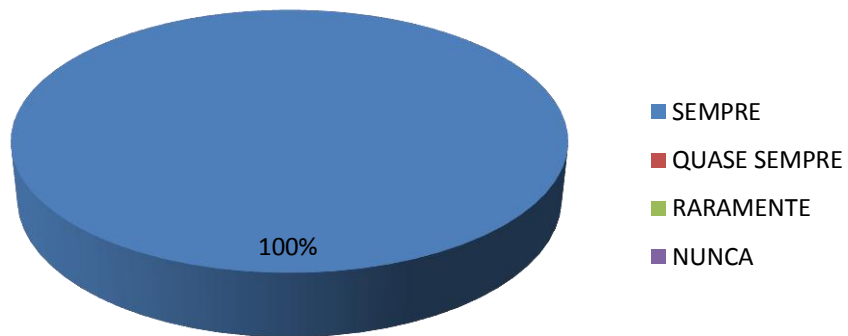
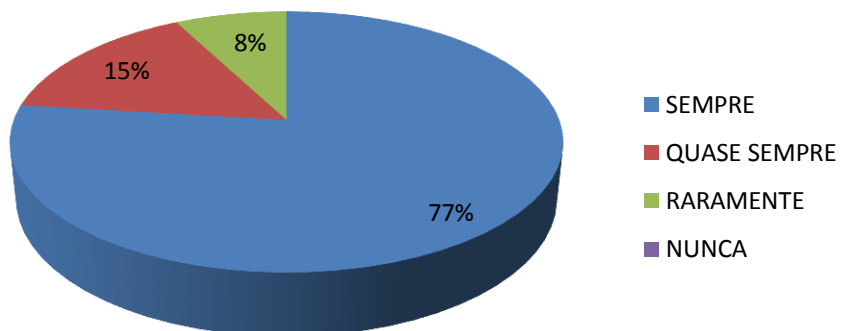
- A empresa estabelece regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas que orientam as ações de seus empregados no trabalho?

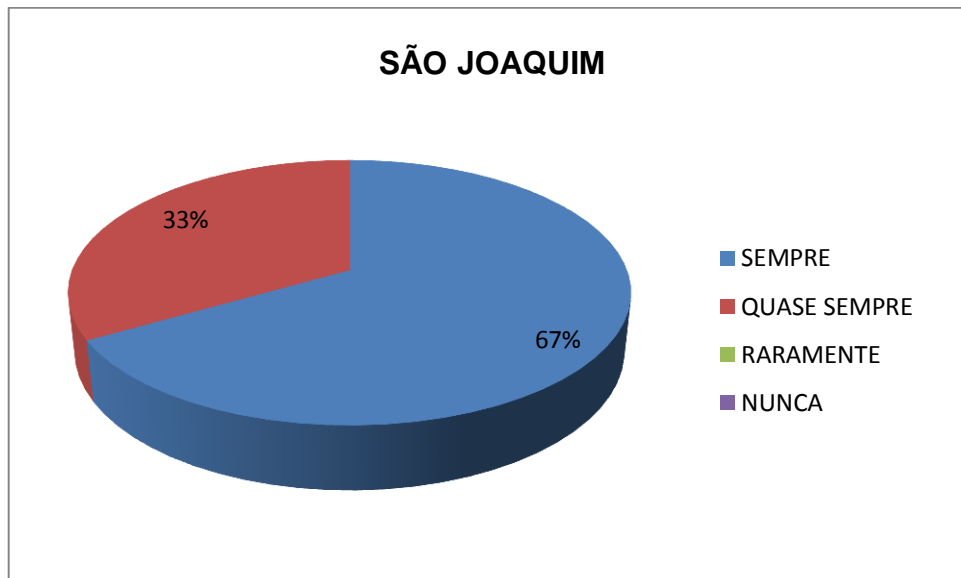
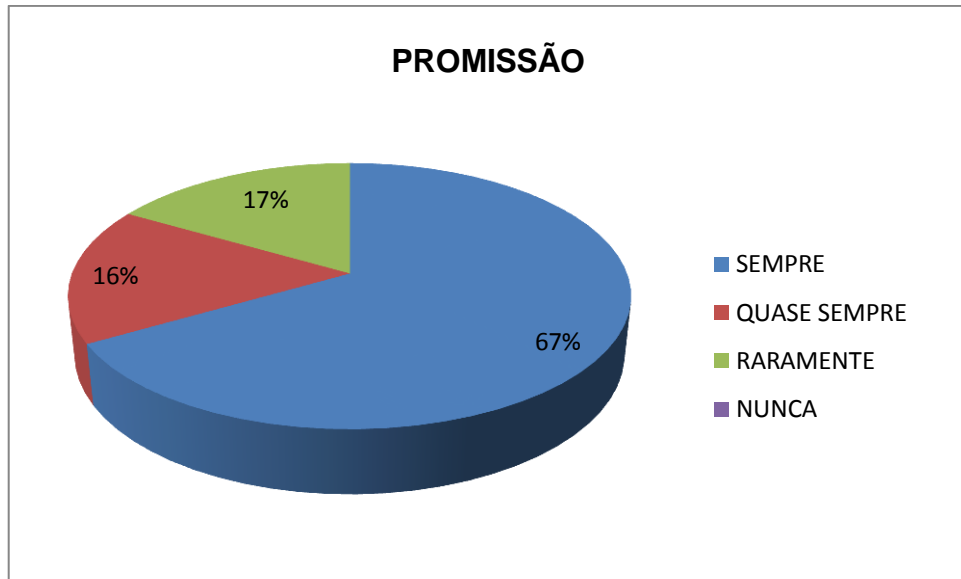


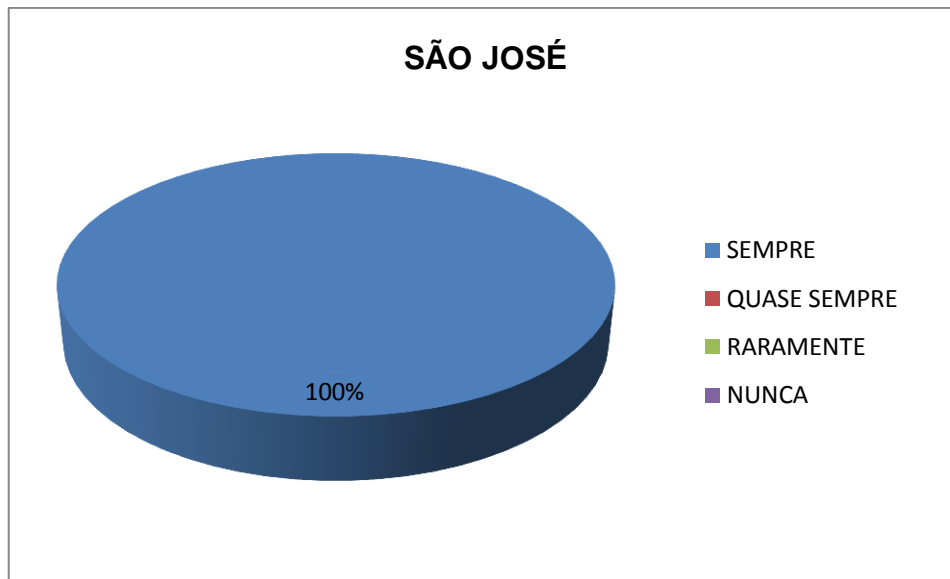




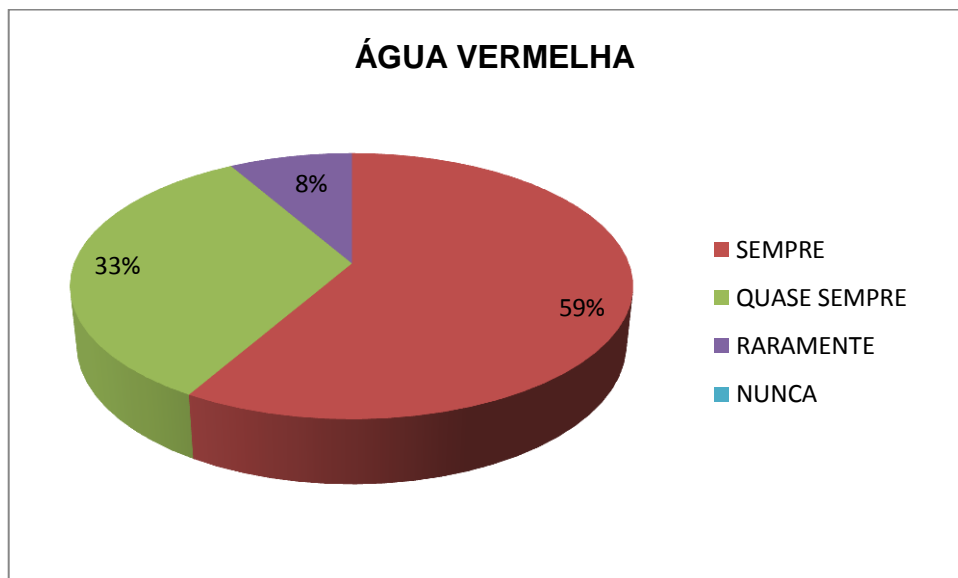
EUCLIDES DA CUNHA/LIMOEIRO**IBITINGA**

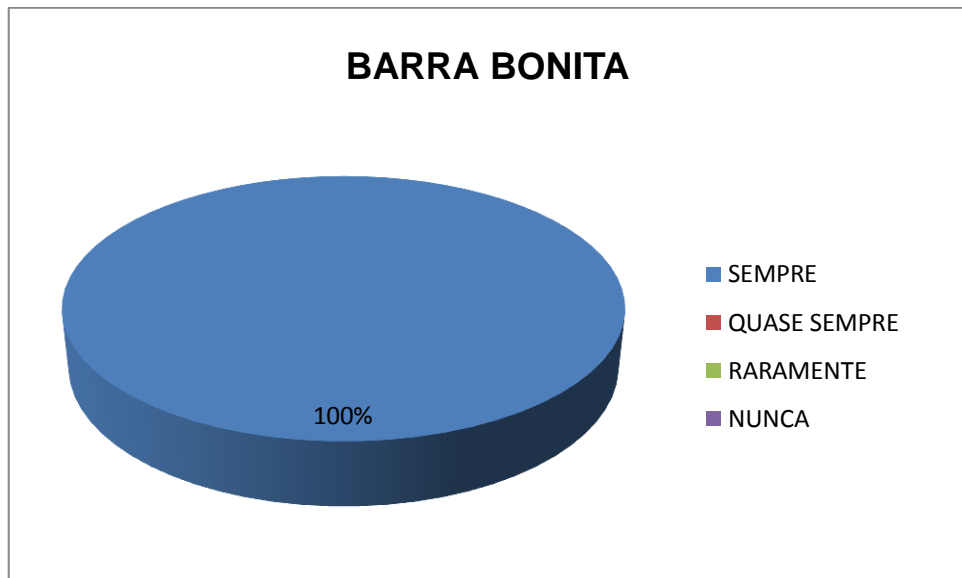
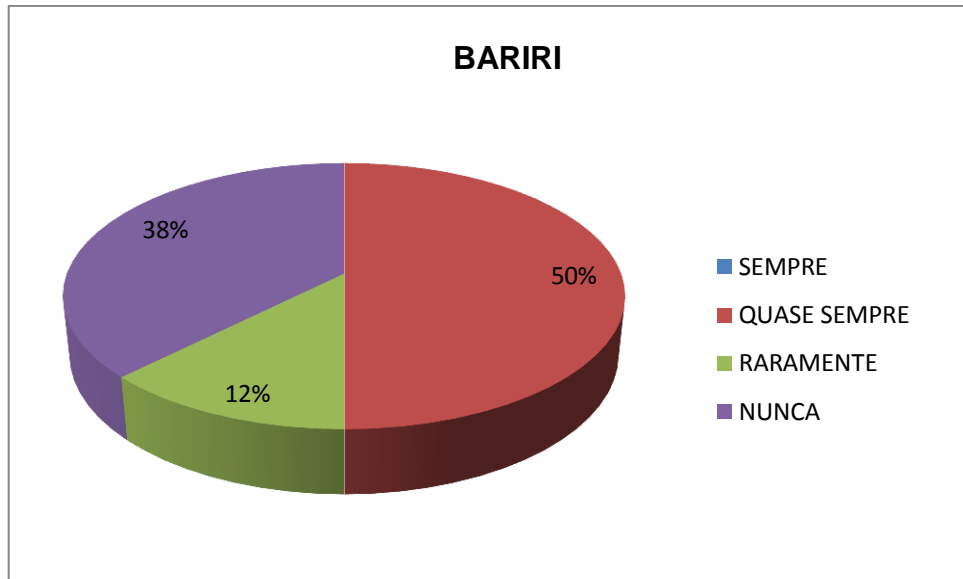
MOGI-GUAÇU**NOVA AVANHANDAVA**

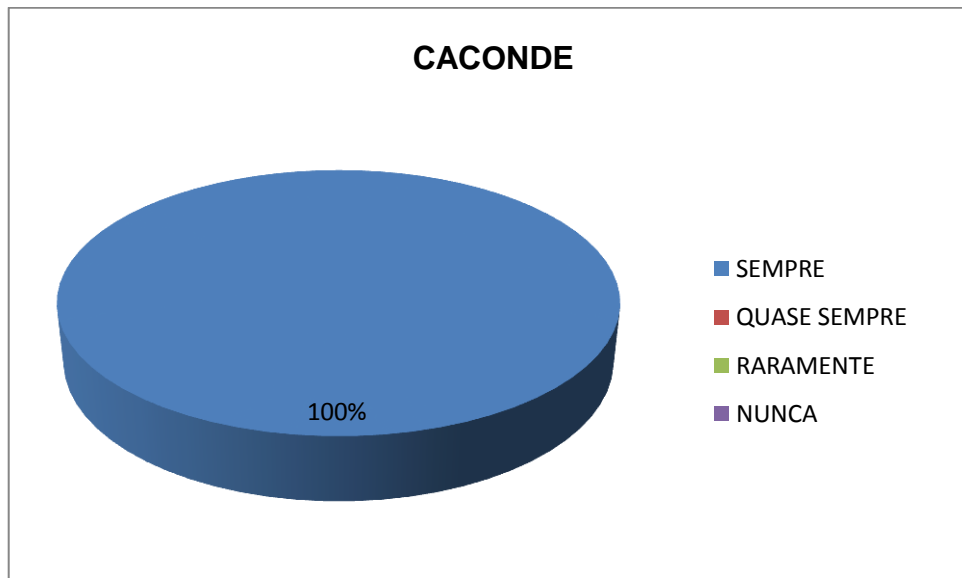
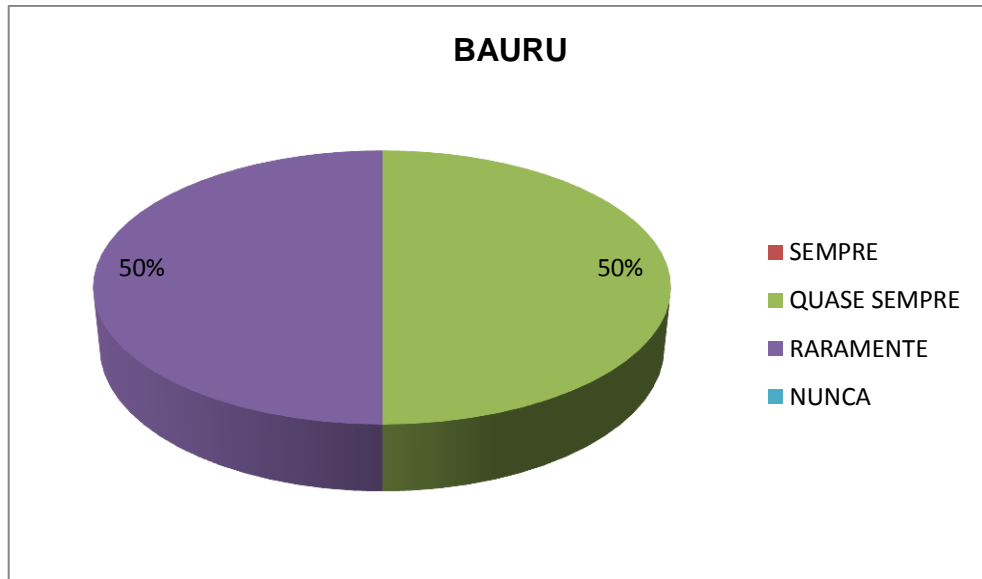


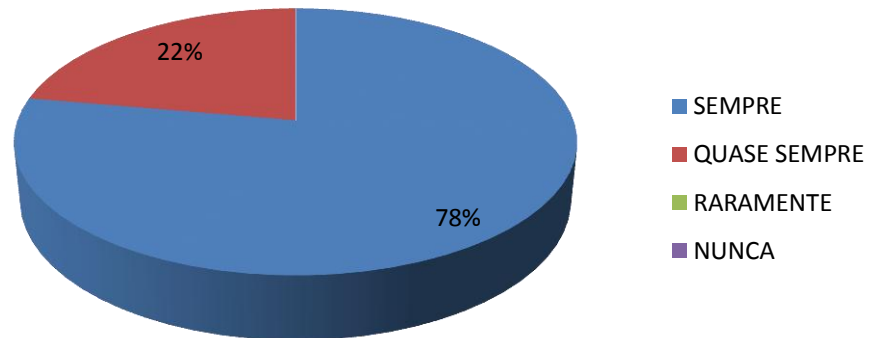
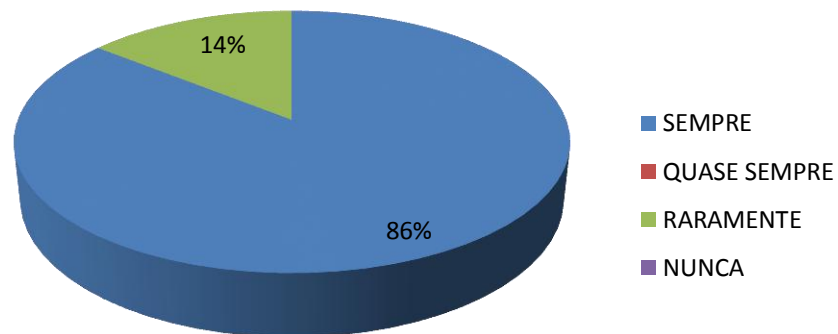


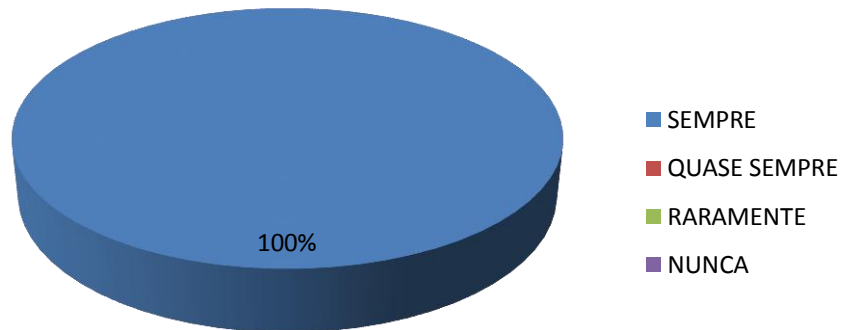
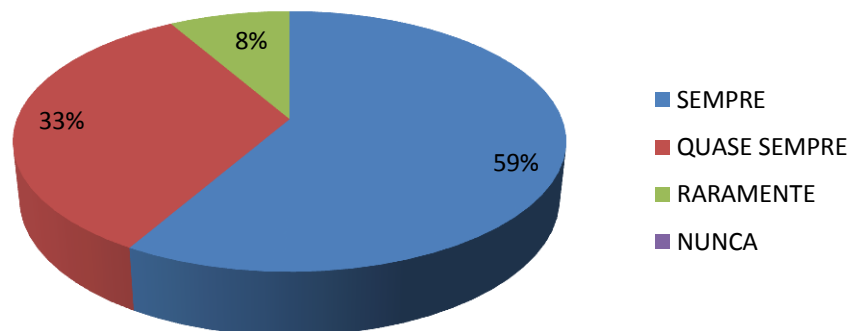
- A empresa oferece salários condizentes com o nível e a qualidade do trabalho executado?

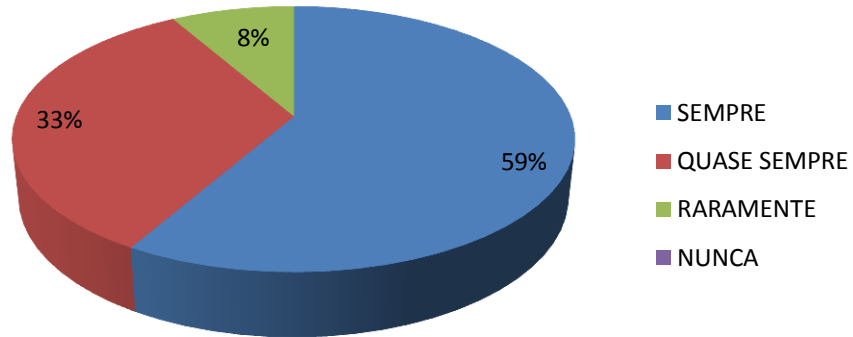
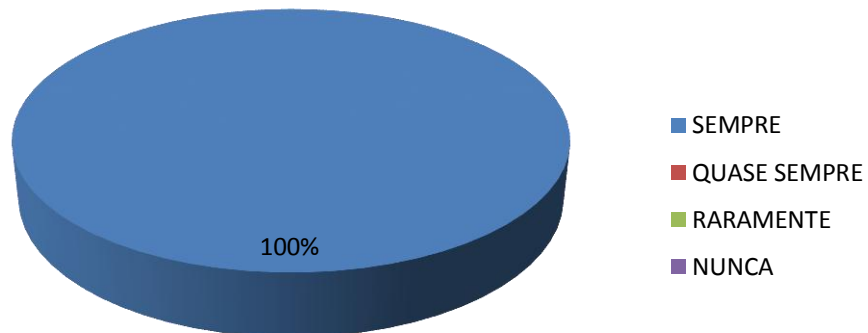


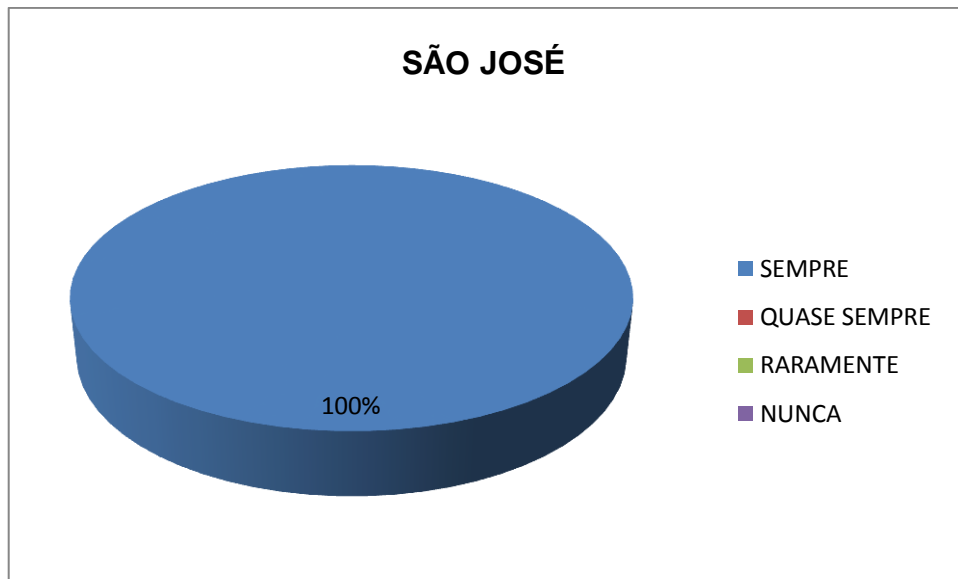




EUCLIDES DA CUNHA/LIMOEIRO**IBITINGA**

MOGI-GUAÇU**NOVA AVANHANDAVA**

PROMISSÃO**SÃO JOAQUIM**



Os resultados demonstrados, reforçados pelo uso das mesmas questões discursivas mencionadas anteriormente, indicam os seguintes aspectos relevantes:

- **Falta de Reconhecimento**

Segundo Brum (2010, p. 249), “o reconhecimento é uma das principais reclamações por parte do público interno, decorrente do fato de que as empresas estão completamente focadas em resultado [...]”. Essa falta de reconhecimento pode gerar desmotivação, comprometer o desempenho, a produtividade e impactar no resultado final da organização.

- **Falta de Descrição de Cargos e Funções**

Além do resultado das pesquisas, foi possível observar durante as visitas que não há uma definição eficaz de cargos, sendo que às vezes alguns colaboradores realizam atividades que não condizem com a sua função. Essa falta de definição acaba dificultando a execução do trabalho, pois não deixa claro o que é de responsabilidade do colaborador.

- **Feedback**

A melhora do desempenho do colaborador depende da avaliação que é feita sobre o seu trabalho. Segundo Fiorelli (2007, p. 222, *apud* MOSCOVICI, 1995, p. 54), “*feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas”. Nesse contexto, auxilia na mudança de comportamentos e posturas, desde que seja descritivo, assertivo e específico. Além de ser importante dar o *feedback*, é preciso deixá-lo claro à pessoa que o recebe, pois muitas vezes há dificuldades em entender que se está tendo retorno do seu desempenho.

- **Falta de Comunicação**

O distanciamento geográfico entre as unidades, ausência dos sócios e a falta de ferramentas de comunicação interna (mural, avisos) acabam gerando falhas no processo de repasse de informações. De acordo com Tavares (2010, p. 46) “sendo a comunicação a base de qualquer processo administrativo, é imprescindível trabalhá-la de forma planejada”. Essa falta de planejamento reflete no atraso do envio de novos materiais e no desconhecimento de regras e políticas da empresa (missão, visão e valores).

- **Remuneração**

Em relação ao salário oferecido aos colaboradores, o valor não parece ser um fator de descontentamento, de acordo com o resultado da pesquisa. Em contrapartida, a falta de bons benefícios, tal como plano de saúde e investimento em cursos profissionalizantes, são vistos como melhorias que irão atender algumas de suas necessidades.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS - CLIENTES

Os coordenadores das unidades da empresa contratante, neste contexto, representam o cliente. Considerando que em um total de cinco coordenadores cada um responde por duas ou três usinas que estão localizadas em cidades próximas, a divisão é a seguinte:

- **COORDENADOR 01:** Caconde, São Joaquim, São José e Mogi-Guaçu;
- **COORDENADOR 02:** Bariri e Barra Bonita;
- **COORDENADOR 03:** Euclides da Cunha/Limoeiro;
- **COORDENADOR 04:** Ibitinga e Bauru;
- **COORDENADOR 05:** Água Vermelha, Promissão e Nova Avanhandava.

O questionário aplicado a eles era composto pelas seguintes perguntas:

- As pessoas contratadas pela empresa atendem às funções para qual são destinadas?
- O quadro de colaboradores que é mantido neste site é suficiente para atender às exigências do contrato?
- A proposta para atender a este contrato é de Agosto de 2009. Percebe-se uma queda no rendimento da equipe devido às mudanças nas exigências para cumprimento dessas tarefas?
- Pensa em recomendar a manutenção dessas pessoas em seus postos de trabalho caso haja substituição da empresa?
- Pensa em pedir a substituição de algum colaborador da equipe?

De uma maneira geral, as respostas obtidas indicam que o cliente está satisfeito com os serviços prestados. Os colaboradores atendem às expectativas no desenvolvimento de suas funções, mas em algumas unidades, devido ao grande volume de trabalho, o número de colaboradores é insuficiente. Ainda, segundo os coordenadores, mesmo após vários processos de recontrato, a empresa consegue manter um rendimento positivo.

Além das perguntas objetivas, no questionário havia um espaço para observações, sendo que de um total de cinco coordenadores, apenas três contribuíram com opiniões. O responsável pelas usinas que contém o maior número de colaboradores - Água Vermelha, Promissão (usina com algumas divergências,

conforme dito anteriormente) e Nova Avanhandava - apontou que nem todas as pessoas possuem um perfil profissional desejado, que as equipes de trabalho são reduzidas e que pensam frequentemente em pedir a substituição de alguns colaboradores. O coordenador 02, que responde por Bariri e Barra Bonita, alegou que a criação de uma equipe de manutenção em Bariri reativou novos postos de trabalho e sobrecarregou a equipe. Por fim, o coordenador das usinas de Ibatinga e Bauru sugeriu um aumento de determinados profissionais em períodos sazonais para realização de tarefas específicas.

A partir da análise de todos os questionários respondidos, tanto pelos colaboradores quanto pelos clientes, foi possível identificar alguns pontos que não eram percebidos. Assim, é possível que o nível institucional possa tomar decisões pontuais sobre quais atitudes e ações serão necessárias para minimizar esses pontos, pois de acordo com Brum (2010, p. 218), “em endomarketing, é essencial que os profissionais responsáveis estejam preparados para identificar o que é apenas um sinal e o que já é um ruído”.

5 PLANO DE AÇÃO

Partindo da ideia de BRUM citada no trecho acima, o foco deste plano de ação é ajudar a empresa a melhorar alguns aspectos relacionados à comunicação interna e à motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, impactar positivamente no resultado final de seus processos. Para isso, as ações que serão propostas terão enfoque em duas perspectivas principais e filosóficas do endomarketing: a comunicação e a motivação.

5.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é uma das principais ferramentas do endomarketing e, mesmo estando presente nas organizações, nem sempre é feita de maneira eficaz. Nesse contexto, o efeito que um programa desse tipo pode proporcionar é o aumento na qualidade do repasse das informações e o planejamento dos processos, para que estes se tornem mais eficientes. Segundo Tavares (2010, p. 26), “saber utilizar as diversas técnicas e os canais de comunicação dentro da empresa é fator fundamental para o desenvolvimento de um bom programa de endomarketing”.

Para melhorar a comunicação interna dentro da empresa, é proposto:

- **Missão, Visão e Valores**

Logo nas primeiras visitas à empresa, percebeu-se a ausência de missão, visão e valores que estabelecessem os objetivos que se pretendem atingir a médio/longo prazo, e que ajudassem a nortear as ações dos colaboradores, fazendo-os reconhecer a empresa em que trabalham. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18), “a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Para os autores (2008, p. 17) “visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”.

Por isso, antes mesmo de pesquisar mais a fundo quais eram os pontos que precisavam ser melhorados, a primeira sugestão foi criar missão, visão e valores

claros e de fácil entendimento, baseados nas metas organizacionais, e expô-los em um local de fácil visualização. Esta sugestão foi prontamente aceita e colocada em prática, conforme mostrado na apresentação da empresa (página 13).

- **Mural**

Considerando que os colaboradores de uma mesma empresa estão alocados em unidades diferentes, é importante ter um instrumento de comunicação que seja padronizado e que contenha publicações voltadas para o público interno. Para isso, a proposta é disponibilizar um mural em cada usina.

De acordo com Tavares (2010, p.30), os murais “são meios de informações visuais existentes dentro da empresa”. Para surtirem efeito, devem ser colocados em locais de fácil visualização e com grande fluxo de colaboradores, conter informações relevantes e que sejam trocadas constantemente, e é preciso um trabalho de conscientização das pessoas sobre a importância de tal ferramenta para o processo de comunicação interna.

A partir disso, a ideia é ter um mural afixado em cada unidade da empresa para concentrar as informações em um único lugar, reforçando as mensagens que já foram passadas pelo encarregado, minimizando os ruídos e falhas do processo. Sugere-se que seja composto por comunicados gerais, dicas de segurança no trabalho, missão/visão/valores, avisos sobre reuniões/palestras e datas comemorativas.

- **Reunião Semanal**

Cada usina conta com um encarregado responsável por supervisionar o trabalho e repassar as informações. Além disso, eles são o elo entre o dono do negócio, os colaboradores e a empresa contratante. Por isso, é importante que o relacionamento entre todas essas partes seja saudável e as falas alinhadas, o que nem sempre acontece conforme observado no resultado das pesquisas.

Assim, a realização de reuniões semanais entre encarregados e seus respectivos subordinados é uma boa alternativa, pois nelas pode ser feita uma análise das atividades desempenhadas, informações importantes podem ser reforçadas e novas podem ser repassadas. Ressalta-se que tal reunião não precisa,

necessariamente, ter um caráter formal, pois é mais uma forma de aproximar os colaboradores e melhorar a comunicação entre os membros da equipe de trabalho.

- **Café Informal**

O dono da empresa não consegue estar diariamente em cada unidade, onde há colaboradores trabalhando, para acompanhar de perto a execução das atividades. Por isso, é necessário pensar em alguma forma de aproximar os níveis institucional e operacional da organização.

O que se sugere é a realização de um evento mensal denominado “Café Informal”. Neste encontro, o dono da empresa visita cada uma das usinas e toma um café da manhã ou da tarde com os colaboradores e o encarregado. A ideia é aproveitar este momento para realizar um bate papo descontraído sobre a empresa, ouvir a opinião e as ideias dos colaboradores, repassar informações, realizar *feedbacks* sobre a equipe, entre outras coisas.

- **Pesquisa de satisfação**

A realização de pesquisas anuais de satisfação entre os colaboradores da empresa não é adotada como procedimento padrão. No entanto, ouvir o outro lado é importante, visto que é uma forma de descobrir qual é a imagem que a organização passa e, a partir disso, conseguir reverter pontos negativos. A proposta então é adotar a realização de pesquisas formais de satisfação todos os anos, estruturadas de forma qualitativa e por meio da aplicação de questionários.

Nestes questionários, sugere-se avaliar questões relacionadas à motivação, comunicação, liderança, reconhecimento, entre outros. É importante garantir o sigilo dessas informações, pois esta é uma das grandes preocupações dos participantes desse tipo de pesquisa. A partir da tabulação e análise dos resultados, pode-se pensar em ações que melhorem os pontos que foram identificados.

Caso nada seja feito, a pesquisa e a empresa podem cair em descrédito junto aos colaboradores, que ficam na expectativa de melhoria visto que, segundo Nantes (2010), “mais importante do que ouvir é tomar alguma atitude em relação a isso”.

5.2 MOTIVAÇÃO

À medida em que as empresas motivam seus colaboradores, fazem com que eles tenham uma postura mais proativa para desempenhar melhor suas atividades. Por isso, essa questão está diretamente atrelada às suas atitudes. É comum confundir motivação com elogios, premiações esporádicas e bons salários, mesmo sabendo que o que vale são ações bem planejadas e executadas em curtos períodos de tempo, para que não volte a haver desmotivação ou perda do que já foi conquistado.

No que diz respeito à motivação dos colaboradores da empresa, é proposto:

- **Descrição de cargos**

Os cargos dentro da empresa são tratorista, operador de roçadeira, jardineiro, auxiliar de limpeza, limpador de vidros, copeira, pedreiro e pintor, sendo que cada um deve desempenhar uma função específica e condizente. Mas a pesquisa realizada demonstra que em algumas usinas alguns profissionais acumulam mais de uma atividade, ficando sobrecarregados, sem saber realmente qual é a sua função e não tendo um desempenho tão satisfatório. Para solucionar essa questão, uma descrição de cargos seria ideal, deixando claro o que o empregador espera do colaborador, dando um embasamento no momento de avaliar o desempenho e ajudando a estruturar os salários de maneira justa e lógica.

Por se tratar de uma empresa de médio porte, a descrição dos cargos deve esclarecer quais são as responsabilidades de cada função e não exagerar no número de atribuições, pois corre o risco de se tornar ineficaz. A participação do colaborador na listagem do que deve ser feito ou não por ele, também pode ser importante para definir quais são as expectativas a serem atendidas.

- **Avaliação de Desempenho**

É importante que os colaboradores tenham ciência do seu desempenho nas atividades, podendo melhorar seus pontos fracos e aprimorar cada vez mais os fortes. De acordo com Chiavenato (1999, p. 189), “a avaliação de desempenho é

uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

A ausência de um retorno a respeito das potencialidades de cada um é algo que incomoda os colaboradores da empresa, segundo o resultado dos questionários aplicados. A proposta é inserir na cultura da organização a realização de avaliações de desempenho trimestrais e individuais, em que cada colaborador receberá um *feedback* do encarregado, a respeito do seu desempenho e comportamento, exaltando os pontos positivos e evidenciando o que precisa ser melhorado. Os encarregados, por sua vez, também serão avaliados semestralmente num modelo denominado 360º, em que os colaboradores o avaliam de maneira sigilosa, a partir de um questionário desenvolvido pelo dono da empresa. Com isso, pretende-se democratizar o processo, contar com a participação dos colaboradores e aumentar o nível de motivação e satisfação das partes envolvidas.

- **Benefícios**

Os benefícios podem ser vistos como uma forma de remuneração indireta e têm por objetivo proporcionar bem-estar aos colaboradores de uma organização, ajudando a preservá-los e satisfazê-los. Segundo Chiavenato (2004, p. 314), “benefícios são regalias e vantagens concedidas pela organização, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”.

A questão salarial dentro da empresa não gera tanta divergência entre as pessoas que lá trabalham. O que é praticamente unânime é o desejo por um convênio médico de qualidade, porém este pode gerar um grande impacto financeiro para a empresa e ser inviável em curto prazo. Em um primeiro momento, propõe-se implantar um banco de horas em que a jornada de trabalho excedida em um dia seja compensada em outro, com a entrada mais tarde ou saída mais cedo do serviço, folgas a mais na semana ou acréscimo de dias ao período de férias. Desta forma, os colaboradores podem compensar as horas extras trabalhadas e o empregador não precisa efetuar o pagamento dessas horas e demais encargos trabalhistas.

Futuramente, mediante análise da própria empresa, pode-se acrescentar - como outros tipos de benefícios - a distribuição de cestas básicas, cestas comemorativas, auxílio na compra de material escolar para os filhos dos

colaboradores. A implementação desses benefícios visa à motivação da equipe, ao aumento da sua qualidade de vida e à prevenção de transtornos que possam vir a prejudicá-los.

- **Palestras**

De acordo com Tavares (2010, p. 35), “a organização de palestras para os funcionários da empresa é importante tanto para o desenvolvimento e reciclagem profissional quanto para a motivação”.

O foco inicial da realização de palestras dentro da empresa pode ser a segurança no trabalho, devido às atividades desenvolvidas. À medida que novas demandas surgirem, outros assuntos podem ser abordados, visando qualificar o colaborador, proporcionar um bom ambiente de trabalho e demonstrar preocupação com o seu bem-estar.

5.3 IMPLANTAÇÃO

Por se tratar de um plano complexo, é importante que este esteja alinhado ao planejamento estratégico da empresa, definindo de que forma ele será executado. Partindo do princípio de que são 12 unidades, a implantação pode ocorrer em todas, simultaneamente, ou ser iniciada por aquela que apresentar maiores divergências. Para essa definição, deve-se considerar a viabilidade de aplicação das ações propostas e o tempo que será investido.

Independente da forma como se dará o início da implantação do plano, é imprescindível acompanhar os resultados das ações. Para isso, sugere-se mensurá-los a partir da pesquisa de satisfação anual, citada anteriormente, e da percepção do dono da empresa quando visitar cada unidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a escolha da empresa que serviu de objeto para o desenvolvimento deste estudo, partiu-se diretamente para a análise interna, onde se notou a ausência de ações típicas do endomarketing, fato que oportunizou a abordagem desse assunto. A realização de visitas, elaboração e aplicação de questionários, de uma pesquisa qualitativa, tabulação dos resultados e construção de um plano de ação, foram etapas de fundamental importância para a concretização das teorias estudadas e apreendidas.

Por meio deste trabalho, pode-se concluir que o endomarketing é uma valiosa ferramenta que auxilia na busca pelo aprimoramento da relação entre a empresa e seus colaboradores, sob a perspectiva da comunicação e da motivação. As propostas do plano de ação que foram desenvolvidas com base nos resultados dos questionários aplicados, têm por objetivo buscar um maior comprometimento e alinhamento dos colaboradores, esclarecendo a sua importância na execução dos processos. Dessa forma, pretende-se que a empresa consiga manter o seu principal cliente, fechar novas parcerias e agregar valor à marca. As palavras de Brum reforçam essa leitura quando esta afirma que:

Mais do que simplesmente informar, o endomarketing serve para disciplinar a direção e as lideranças das empresas para determinadas atitudes de aproximação que possam provocar maiores níveis de motivação no público interno. Nesse contexto, a criação de programas de reconhecimento e de valorização de pessoas torna-se quase que imprescindível. Afinal, a comunicação interna nada mais é do que um processo pelo qual sentimentos e ideias são transmitidos da empresa para o indivíduo, a fim de que ele se perceba como alguém importante e necessário. (BRUM, 2010, p. 250).

É importante salientar que a implantação do plano de endomarketing proposto nesse trabalho fica a critério da empresa. Entretanto, acredita-se, plenamente, em um retorno positivo, a médio/longo prazo, caso a organização analisada disponha-se a colocá-lo em prática.

REFERÊNCIAS

http://www.rhcentral.com.br/apresentacao/desc_cargos.asp. Acesso em: 24/02/2013.

A IMPORTÂNCIA da pesquisa qualitativa. Disponível em: <http://www.institutophd.com.br/blog/a-importancia-da-pesquisa-qualitativa/>. Acesso em: 28/01/2013.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

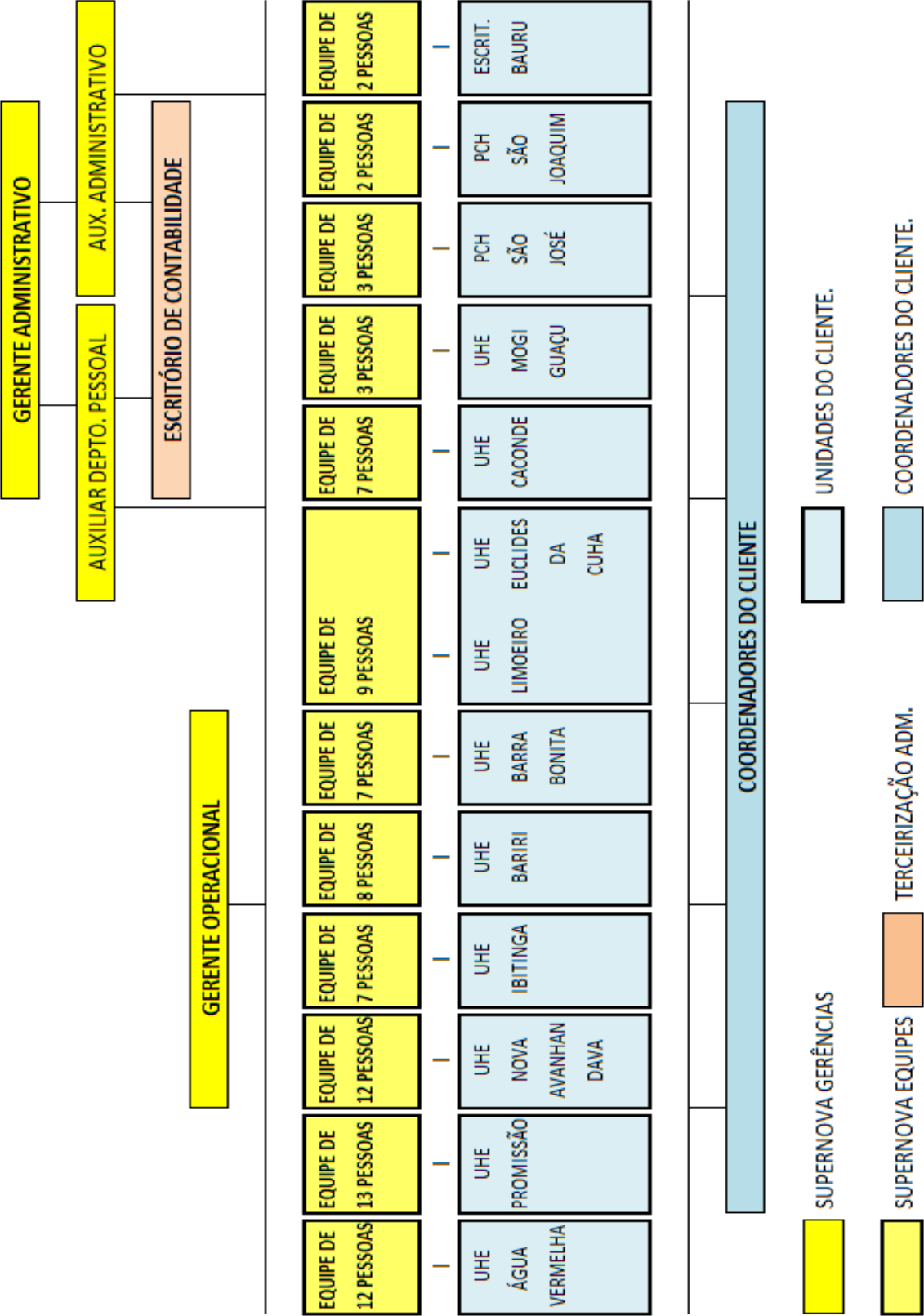
NANTES, R. **A preocupação com o clima é tão importante que deve ser meta de qualquer gerente de pessoas**. Endeavor. Disponível em: http://www.endeavor.org.br/endeavor_mag/gente-gestao/ferramentas/como-implantar-uma-pesquisa-de-clima-organizacional. Acesso em: 03/03/2013.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICES

| | |
|--|----|
| APÊNDICE 1 – ORGANOGRAMA..... | 66 |
| APÊNDICE 2 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES..... | 67 |
| APÊNDICE 3 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES..... | 69 |

APÊNDICE 1 – ORGANOGRAMA



APÊNDICE 2 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

PARTE 01

- 1) Eu sei claramente quais são as atividades da empresa?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 2) Eu entendo como meu trabalho contribui para o objetivo da empresa?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 3) Recebo ordens claras para executar o trabalho?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 4) O ambiente de trabalho é bom?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 5) Sinto que sou reconhecido pelo trabalho que faço?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 6) Se aparece um problema no serviço, podemos procurar a solução e resolvê-lo sem precisar da autorização do superior?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 7) Sou informado sobre a avaliação do meu trabalho?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 8) As condições de trabalho são boas?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 9) Na empresa, há preocupação com segurança de acidente de trabalho?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 10) A empresa pode contar com minha colaboração quando necessário?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 11) Eu sei claramente quais são as minhas atribuições e responsabilidades na empresa?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca
- 12) Penso em sair da empresa?
(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca

- 13) Tenho orgulho em fazer parte da Empresa?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 14) A empresa estabelece regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas que orientam as ações de seus empregados no trabalho?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca
- 15) A empresa oferece salários condizentes com o nível e a qualidade do trabalho executado?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca

PARTE 02

1.) Cite três coisas que você gosta na empresa:

2.) Cite três coisas que você não gosta na empresa:

3.) Você gosta de usar uniforme?

4.) Qual sugestão você daria para melhorar sua condição de trabalho?

5.) Como você vê a empresa? Escreva o que você acha.

Obrigado pela colaboração

APÊNDICE 3 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

1.) As pessoas contratadas pela empresa atendem às funções para qual são destinadas?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca

Obs.: _____

2.) O quadro de colaboradores que a empresa mantém neste site, é suficiente para atender às exigências do contrato?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca

Obs.: _____

3.) A proposta da empresa para atender a este contrato é de agosto de 2009. Você percebe uma queda no rendimento da equipe devido às mudanças nas exigências para cumprimento das tarefas nesse período?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca

Obs.: _____

4.) Você pensa em recomendar a manutenção dessas pessoas em seus postos de trabalho à uma outra empresa que venha a substituir a Empresa atual?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca

Obs.: _____

5.) Você pensa em pedir a substituição de algum funcionário da equipe?

(☐) Sempre (☐) Quase sempre (☐) Raramente (☐) Nunca

Obs.: _____

Obrigado pela colaboração